

„Die Zukunft der Arbeit und ihre Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft“



Prof. Dr. Nico B. Rottke
(iddiw Präsident)

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Bereits zum dritten Mal präsentieren wir Ihnen die „Denkanstöße – iddiw Hefte zur deutschen Immobilienwirtschaft“, die wir als iddiw Institut der Deutschen Immobilienwirtschaft e.V. herausgeben. In Kooperation mit THOMAS DAILY, mit dessen Newsletter alltäglich etwa 20.000 Immobilienprofessionals erreicht werden, freuen wir uns darüber, Ihnen einige neue Gedanken und Impulse zu einem der Zukunftsthemen der Immobilienwirtschaft präsentieren zu können.

Unter dem Titel „Die Zukunft der Arbeit und ihre Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft“ haben wir vier prominente Autoren gewonnen, die mit uns ihre ganz unterschiedlichen Sichtweisen teilen. Den Anfang macht unser Beiratsmitglied Dr. Joachim Pfeiffer MdB, Mitglied des Ausschusses für Wirtschaft und Technologie des Deutschen Bundestages, der mit seiner politischen Perspektive auf die Zukunft der Arbeitswelt blickt. Er streift dabei so unterschiedliche Aspekte wie die Digitalisierung oder Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Im Anschluss schildert unser Präsidiumsmitglied Prof. Dr. Andreas Pfnür, Technische Universität Darmstadt, seine Sichtweise auf das Thema. Unter dem Titel: „Die Auswirkungen der Zukunft wissensintensiver Arbeit auf die Immobilienwirtschaft - Konzeptionelle Überlegungen aus der Managementperspektive“ schreibt er über die Veränderungen der Arbeitswelt und die Auswirkungen auf die gewerbliche Immobilienwirtschaft. Im Folgenden schließt sich der Beitrag von Ulrich Kerber, dem CEO der Freudenberg Immobilien Management, an. Er beschreibt aus Unternehmenssicht die Veränderung der Flächenanforderungen durch die Digitalisierung der Arbeitswelten. Den Abschluss bildet Bernd Fels, der Geschäftsführer der if5 anders arbeiten GmbH & Co KG. Dieser entwickelt für uns die spannende These: „Büroflächenorganisation 2025 – Arbeit muss kein fester Ort mehr sein.“

Wir bedanken uns bei den Autoren ganz herzlich für ihre jeweiligen Beiträge und interessanten Einblicke.

Mit den „Denkanstößen“ wollen wir namhafte Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik motivieren, uns ihre Sicht auf ein vom iddiw diskutiertes Thema zu schildern. Dies folgt unserem Leitgedanken, die Entscheidungsträger aus Immobilienwirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik zu verbinden, um einen neutralen fachlichen Austausch auf Augenhöhe zu ermöglichen. Sei es durch die „Denkanstöße“, unsere Discovery Foren oder Politischen Salons.

Unsere Leserschaft ist dabei herzlich eingeladen, mit uns in den Dialog zu treten. Wir freuen uns auf Ihre Einschätzungen, Ideen und Anregungen.

Herzliche Grüße und Danke für Ihr Interesse.

Ihr

Prof. Dr. Nico B. Rottke
iddiw Präsident



Dr. Joachim Pfeiffer

Dr. Joachim Pfeiffer MdB

(Mitglied des Ausschusses für Wirtschaft und Technologie des Deutschen Bundestages)

Den Wandel in der Arbeitswelt aktiv gestalten und begleiten

Nichts bleibt wie es ist. Der Wandel in der Arbeitswelt ist unaufhaltbar. Während noch vor wenigen Jahrzehnten die Fabrik das Zentrum der Arbeit war und fast die Hälfte aller Beschäftigten im industriellen Sektor tätig war, ist es heute nur noch knapp ein Drittel. Das Internet und die Digitalisierung haben Einzug in alle Lebens- und Arbeitsbereiche gehalten. Der technische Fortschritt, die Globalisierung und der demografische Wandel verändern klassische Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse.

S. 4



Prof. Dr. Andreas Pfnür

Prof. Dr. Andreas Pfnür

(Technische Universität Darmstadt)

Die Auswirkungen der Zukunft wissensintensiver Arbeit auf die Immobilienwirtschaft – Konzeptionelle Überlegungen aus der Managementperspektive

Das Internet der Zukunft mit seinen Entwicklungslinien, Internet der Dinge, Internet der Dienste, Cloud Computing, Mobiles Internet und 3D-Technologien ermöglicht die Restrukturierung gefestigter Arbeitswelten. Nachdem in den letzten Jahren deutlich wurde, wie der E-Commerce den bislang tradierten Einzelhandel und die dahinterliegenden Logistikprozesse verändert hat, schaffen neuere Informations- und Kommunikationstechnologien die Voraussetzungen, die Büroarbeit im Allgemeinen und die Schreibtischarbeit im Besonderen grundlegend zu verändern.

S. 5



Ulrich Kerber

Ulrich Kerber

(CEO der Freudenberg Immobilien Management GmbH)

Veränderung der Flächenanforderungen durch Digitalisierung der Arbeitswelten aus Unternehmenssicht

Der rasante Fortschritt im Bereich der Digitalisierung, ausgelöst durch die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie in den letzten 20 Jahren, hat die Möglichkeiten sowie die Art und Weise wie wir arbeiten radikal verändert. Die Digitalisierung hat zu einer Neuordnung von formalen als auch informellen Prozessen geführt und Arbeit „ubiquitär“ gemacht, d.h., Arbeit ist nicht mehr zwingend an einen bestimmten Ort gebunden, sondern kann grundsätzlich von jedem Ort aus verrichtet werden.

S. 8



Bernd Fels

Bernd Fels

(Geschäftsführer der if5 anders arbeiten GmbH & Co. KG)

Büroflächenorganisation 2025 – Arbeit muss kein fester Ort mehr sein.

Die Arbeits- und Lebenswelt wird sich in naher Zukunft grundlegend wandeln. Der „Tsunami der Veränderungen“ in fast allen Lebensbereichen erzeugt Handlungsbedarf. Unterschiedliche Generationenbedürfnisse, der Kampf um die besten Köpfe, ein notwendiges Umsteuern bei Energie und Ressourcen sowie eine global vernetzte, projektorientierte Wirtschaft mit fluiden Mitarbeiterzahlen erfordern neue Konzepte zur Arbeitsorganisation und -kultur (Neue Arbeitswelten).

S. 12

Den Wandel in der Arbeitswelt aktiv gestalten und begleiten

Nichts bleibt wie es ist. Der Wandel in der Arbeitswelt ist unaufhaltbar. Während noch vor wenigen Jahrzehnten die Fabrik das Zentrum der Arbeit war und fast die Hälfte aller Beschäftigten im industriellen Sektor tätig war, ist es heute nur noch knapp ein Drittel. Das Internet und die Digitalisierung haben Einzug in alle Lebens- und Arbeitsbereiche gehalten. Der technische Fortschritt, die Globalisierung und der demografische Wandel verändern klassische Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse. Die unionsgeführte Bundesregierung gestaltet diese Entwicklung aktiv mit und schafft die notwendigen Rahmenbedingungen, um auch künftig Wohlstand, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Auf dem Weg vom Industrie- ins Informationszeitalter, sind Investitionen in Bildung und Forschung der Schlüssel zu hohen Beschäftigungsquoten und Innovationskraft. Gute Bildung statt zusätzliche Sozialleistungen und Umverteilung ist die Antwort auf mehr Chancengerechtigkeit und der beste Schutz vor Armut. Mit rund 15,3 Milliarden Euro steigen die Bildungsausgaben in diesem Jahr auf ein Rekordhoch. Damit ist nicht nur der Anteil von drei Prozent am Bruttoinlandsprodukt (BIP) für Forschung und Entwicklung gesichert, auch das Ziel, künftig zehn Prozent des BIP für Bildung und Forschung auszugeben, rückt in greifbare Nähe. Mit ihrer 2014 verabschiedeten Hightech-Strategie fördert die Bundesregierung gezielt relevante Zukunftsbranchen und Schlüsseltechnologien – vom Maschinenbau und der Produktionstechnik über die Informations- und Kommunikationstechnologie bis zur Luft- und Raumfahrt.

Schnelles Internet als Voraussetzung für die Digitalisierung von Mittelstand und Startups

Bis 2018 soll Deutschland flächendeckend mit leistungsfähigen Breitbandanschlüssen versorgt sein. Dieser Ausbau soll technologieneutral sowohl durch Kabel- als auch durch Funktechnologien erfolgen. Die vor kurzem beschlossene und für das zweite Quartal 2015 geplante Versteigerung der 700 MHz-Frequenzen (sog. Digitale Dividende 2) und die mit ihr verbundene Ausbaupflichtung von 98% ist ein wichtiger Meilenstein. Dadurch schaffen wir die notwendigen Voraussetzungen für den digitalen Fortschritt und sichern ein naht- und drahtloses Arbeiten auch auf dem Land. Zahlreiche Anwendungen und Dienstleistungen wie E-Commerce oder Industrie 4.0 sind nur mit schnellem Internet möglich. Wenn intelligente Maschinen zusehends Industriearbeiter ersetzen, ist das längst nicht mehr nur für die deutsche Großindustrie relevant. Insbesondere für den Mittelstand – das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – bergen vernetzte Wertschöpfungsketten enorme Wachstumschancen, z.B. ermöglicht Industrie 4.0 eine kundenspezifische, kostengünstige Produktion mit immer schnelleren Innovationszyklen. Die Bundesregierung unterstützt die Innovationsfähigkeit mittelständischer Unternehmen dabei mit über 540 Millionen Euro in 2015, u.a. durch das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM).

Gleichermaßen gilt es, risikoreiche Gründungen von jungen, wachstumsstarken Unternehmen zu unterstützen.

Startups sind Wachstumstreiber und Jobmotor von morgen. Die CDU/CSU bekennt sich klar dazu, „Deutschland als Investitionsstandort für Wagniskapital international attraktiv zu machen.“ Diesem Vorhaben gilt es nun Taten folgen zu lassen. Einerseits müssen die Voraussetzungen für Geber von Wagniskapital verbessert werden. Bereits heute steht Startups der Kapitalmarkt offen. Um ihre Finanzierung auch in der Wachstumsphase zu sichern, gewinnt Crowdfunding an Bedeutung, ebenso die Angleichung der Besteuerung von Venture Capital-Fonds an die übrigen EU-Länder. Andererseits braucht Deutschland eine Kultur der zweiten Chance, in der das Riskieren und Scheitern nicht als Schande, sondern als Bestandteil von Innovationsprozessen betrachtet wird – also die Verabschiedung von der „German Angst“

Flexibilisierung des Arbeitsmarkts ist A und O

Auch der demografische Wandel verändert den Arbeitsmarkt nachhaltig. Die Belegschaft altert und schrumpft. Bis 2030 wird die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter von heute 50 Millionen um rund 7,5 Millionen Menschen zurückgehen. Das wirkt sich auf die Zusammensetzung des Erwerbspersonen-Potenzials und damit auch auf die Arbeitsmarktbilanz aus. Dem verkrampften Festhalten an starren Rentenaltersgrenzen müssen flexible Rentenübergänge folgen. Die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes ist das A und O zur Produktivitätssteigerung, so eine Studie von Pricewaterhouse Coopers. Bewährte Instrumente wie Zeitarbeit oder Werksverträge gilt es zu erhalten. Lebenslanges Lernen wird zur Normalität, Arbeitsplatz und Arbeitszeit werden individuell auf die Bedürfnisse der Arbeitskraft abgestimmt.

Nicht nur Ältere bereichern mit ihrem Erfahrungs- und Wissensschatz die Unternehmen. Vorrangige Pflicht ist es, auch das Arbeitskräftepotenzial von Frauen und der rund eine Million Langzeitarbeitslosen zu heben. Da der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen maßgeblich von der Qualifikation der Mitarbeiter abhängt, gilt es, den Schul- und Ausbildungsabschluss zu sichern sowie Menschen ohne qualifizierten Abschluss konsequent in den Arbeitsmarkt zu integrieren, ganz nach dem Motto „Fördern und Fordern“.

Willkommenskultur für qualifizierte Zuwanderer

Auch ausländischen Fachkräften gilt es, den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt zu erleichtern. An einem gezielten Anwerben qualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland sowie einem ambitionierten Integrationsprogramm führt kein Weg vorbei. Die Blue-Card, von der bisher über 20.000 hochqualifizierte Einwanderer profitieren, oder das Anerkennungs-gesetz zur Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen sind Schritte in die richtige Richtung und müssen mit weiteren Maßnahmen wie frühzeitige und umfassende Sprachförderungs- und Qualifizierungsangebote flankiert werden. Eine intelligente, an unseren ökonomischen Bedürfnissen orientierte, Zuwanderung kann für unser Land zum kostenlosen Konjunkturprogramm werden.

Nicht nur die Belegschaft wird internationaler und vielfältiger, auch die Arbeit. Bereits heutzutage wird jeder zwei-

te Euro durch den Export erwirtschaftet. Von den Arbeitnehmern erfordert das eine stärkere Mobilität, Flexibilität, Sprach- und Kulturkompetenz. Von der Politik erfordert es, alle Chancen des internationalen Handels auszuschöpfen, um sich erfolgreich im globalen Wettbewerb behaupten zu können. Freihandelsabkommen wie TTIP oder CETA müssen daher zügig abgeschlossen werden.

Entlastung statt Belastung der Wirtschaft

Die Arbeitswelt steht vor einer rapiden Umwälzung. Die technischen Veränderungen durch die digitale Revolution und die daraus resultierenden Anforderungen bergen gewaltige Herausforderungen, aber auch enorme Chancen. Gerade im relativ energierohstoffarmen Hochlohnland Deutschland sind kluge Köpfe der entscheidende Wettbewerbsfaktor der Zukunft.

Statt das Arbeitsrecht-Korsett mit weiteren Regulierungen noch enger zu schnüren und die Unternehmen zu belasten,

stellt die CDU/CSU ihre Weichen auf Entlastung. Dass sie damit den richtigen Weg eingeschlagen hat, macht die aktuelle Arbeitsmarktlage deutlich. Erstmals hatten mehr als 43 Millionen Menschen einen Job – nie gab es hierzulande so viele Erwerbstätige. Die Jugendarbeitslosigkeit ist die geringste in Europa. Die Wirtschaft blickt mit einem Wachstum von 1,5 Prozent optimistisch in die Zukunft. Eines muss klar sein: Wenn Deutschland es geschafft hat, das Industriezeitalter zu dominieren, wird es sich auch im Informationszeitalter erfolgreich behaupten können. Hohe Beschäftigungsquoten und Wachstum sind, gerade angesichts des demografischen und digitalen Wandels, allerdings keine Selbstläufer – diese erfordern vielmehr den engen Schulterschluss aller beteiligten Akteure von der Wirtschaft über die Gesellschaft bis hin zur Politik.

Über den Autor: Dr. Joachim Pfeiffer MdB ist Mitglied des Ausschusses für Wirtschaft und Technologie des Deutschen Bundestages

Prof. Dr. Andreas Pfnür

Die Auswirkungen der Zukunft wissensintensiver Arbeit auf die Immobilienwirtschaft – Konzeptionelle Überlegungen aus der Managementperspektive

Das Internet der Zukunft mit seinen Entwicklungslinien, Internet der Dinge, Internet der Dienste, Cloud Computing, Mobiles Internet und 3D-Technologien ermöglicht die Restrukturierung gefestigter Arbeitswelten. Nachdem in den letzten Jahren deutlich wurde, wie der

Voraussetzungen, die Büroarbeit im Allgemeinen und die Schreibtischarbeit im Besonderen grundlegend zu verändern. Die Herausforderungen dieser „New Ways of Working“ wurden bislang vor allem im Bereich der Kommunikation, in Kontroll- und Steuerungsfunktionen sowie in aufbau- und

ablauforganisatorischen Prozessen der Unternehmen gesehen. Darüber hinaus verändert die Digitalisierung jedoch auch die räumliche Organisation von Arbeit. Insbesondere wissensintensive Arbeit ist durch die Entwicklungen in der Digitalisierung nicht mehr an einen physischen Ort innerhalb eines Unternehmens gebunden. Darauf reagieren Unternehmen bereits mit neuen Bürokonzepten (vgl. den Beitrag von Kerber in dieser Publikation).

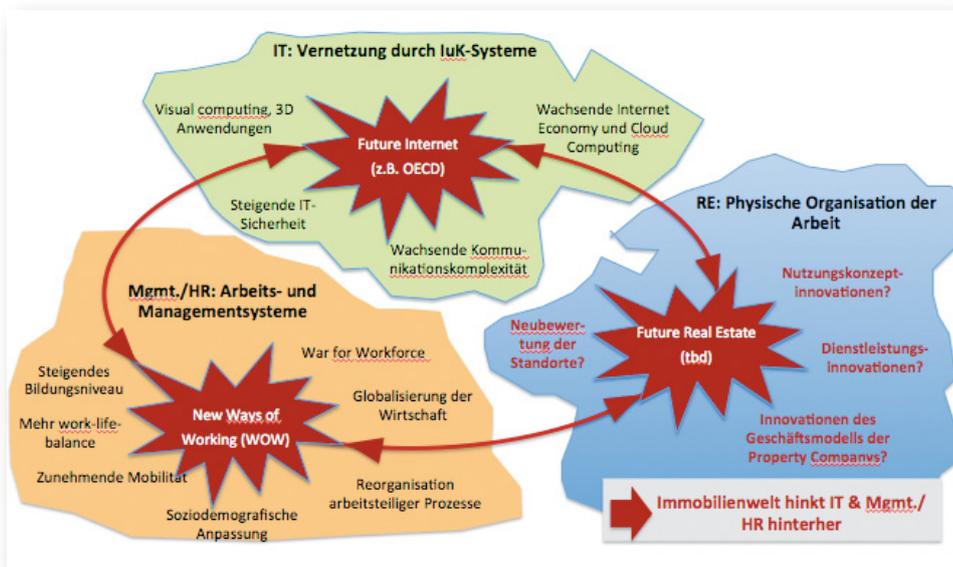


Abbildung 1: Zukunft wissensintensiver Arbeit als 3-Klang aus IT, HR und Real Estate

E-Commerce den bislang tradierten Einzelhandel und die dahinterliegenden Logistikprozesse verändert hat, schaffen neuere Informations- und Kommunikationstechnologien die

Im Rahmen der New Ways of Working genannten Konzepte werden den Mitarbeitern auf breiter Front Möglichkeiten zur zumindest temporären Mit- und Selbstbestimmung des Ar-

beitsorts (z.B. Siemens) eingeräumt. Dies ermöglicht zahlreiche innovative räumliche Reorganisationen wissensintensiver Büroarbeit, wie folgende Beispiele verdeutlichen: In den Niederlanden haben zahlreiche Unternehmen auf Initiative von Phillips ihre Arbeitsplätze gepoolt, um den Mitarbeitern einen Heimat nahen Arbeitsplatz zu ermöglichen und die Fahrtwege zu verkürzen. In Deutschland arbeiten Immobilien- und Bürausstattungsunternehmen wie if5 anders arbeiten (Initiator), Haworth und auch die TU Darmstadt in der „Initiative 3rd Places“ an ergänzenden innovativen Formen dezentraler Büroarbeit wie Stadt-, Dorf- und Eckbüros (vgl. den Beitrag von Fels in dieser Publikation). Die kursorisch dargestellten Beispiele machen deutlich, dass die physischen Grenzen der Unternehmen als Orte wissensintensiver Arbeit zukünftig zunehmend verschwimmen und sich wissensintensive Arbeit verstärkt in die Stadtgesellschaft integriert. Das „Future Internet“ und die „New Ways of Working“ bedingen damit WIE und WO zukünftig gearbeitet wird.

Wenn sich im Zuge weiter fortschreitender Digitalisierung die Arbeitsprozesse und -modelle grundlegend verändern, dann hat dies einerseits unmittelbare Auswirkungen auf die Nutzung und Ordnung der gebauten Umwelt, da Arbeit nicht verrichtet werden kann, ohne räumlich verortet zu sein. Andererseits wirkt dieser Raum – eben auch unter der fortschreitenden Digitalisierung – unmittelbar auf die Art und Weise, wie Menschen Arbeit verrichten und damit auch sozial interagieren zurück. Wenn wissensintensiv arbeitende DAX Konzerne ankündigen, die Anzahl der Büroarbeitsflächen bei gleicher Anzahl an Mitarbeitern zukünftig deutlich zu verringern und gar zu halbieren, dann wird das nicht ohne Folgen für die Städte bleiben, in denen sich die Konzernzentralen befinden. In der praktischen Konsequenz wird die Digitalisierung den physischen für die Arbeit genutzten Raum zwischen Unternehmen untereinander, privaten Haushalten und den Kommunen neu organisieren und strukturieren.

Während jahrhundertlang Leben und Arbeiten unter einem Dach stattfand, hat sich im Zuge der industriellen Revolution der „Betrieb“ in den die Beschäftigten täglich führen, als Ort der Verrichtung von Wissensarbeit etabliert. Aktuell wird mit Einzug der digitalen Arbeitswelten das Arbeiten mobiler, flexibler und dezentraler und das traditionelle Modell aufgelöst. Diese Entwicklung wird das Flächenmanagement vor große neue Herausforderungen stellen. Es ist an der Zeit, die maßgeblichen Chancen und Risiken für die Unternehmen, die Gesellschaft bzw. die öffentliche Hand und die Immobilienwirtschaft zu identifizieren und zu bewerten.

Relevanz für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

Wie oben bereits deutlich wurde, stehen wissensintensive Unternehmen aktuell vor der Herausforderung, ihre Büroflächenbestände an die „New Ways of Working“ anzupassen. Die Ergebnisse zweier vom Verfasser an der TU Darmstadt gemeinsam mit dem Zentralen Immobilienaus-

schuss (ZIA) und CoreNet Global ausgerichtete Konferenzen lassen vermuten, dass die Unternehmen bereits heute massiv am Umbau ihrer Flächenbestände arbeiten. Vermutlich ist das Hauptmotiv der Unternehmen die Möglichkeit der Kosteneinsparung durch Verringerung von Immobilienflächen. Die Relevanz von betrieblichen Immobilien für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen und der deutschen Volkswirtschaft veranschaulicht eine vom ZIA, Corenet Global, BASF, Siemens und Eurocres initialisierte Studie zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Corporate Real Estate. Demzufolge umfassen die immobilienwirtschaftlichen Kosten der Unternehmen je nach Branche durchschnittlich 10-20% der Gesamtkosten. Das in betrieblichen Immobilien gebundene Vermögen beträgt rund 3.000 Mrd. Euro, wovon circa 1.000 Mrd. Euro auf Büronutzungen entfällt. In Deutschland befinden sich dem Gutachten zufolge zwei Drittel der Immobilien im Eigentum der Unternehmen. Aus den Zahlen wird unmittelbar deutlich, dass Unternehmen über ein erhebliches Kostenmanagementpotenzial im betrieblichen Immobilienmanagement verfügen, sobald die Flächen nicht mehr betrieblich benötigt werden. Diesen immobilienwirtschaftlichen Chancen der Unternehmen stehen sowohl Chancen als auch Risiken eines veränderten Einsatzes von Immobilien als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess auf Seiten der Nutzer gegenüber.

Das Gutachten zeigt in diesem Zusammenhang, dass im Jahr 2010 die Arbeitsproduktivität durch eine Optimierung der immobilien Betriebsmittel in deutschen Großunternehmen durchschnittlich um 13% hätte gesteigert werden können (vgl. Pfnür/Weiland 2010). Die kausalen Zusammenhänge sind dabei vielschichtig. Zum einen können durch „effizientere“ immobilien Ressourcen die Kosten (z.B. durch gesundheitsfördernde Arbeitsumgebungen, geringe Mitarbeiterfluktuation, kürzere Wege) verringert werden, zum anderen können die Leistungen durch Immobilien (z.B. durch höhere Wettbewerbsfähigkeit im „War for Talents“, durch kommunikativen- und konzentrationsförderliche Office-Konzepte oder durch optimale Standorte) erhöht werden.

Die stark fragmentierte Wissenslage macht deutlich, dass die komplexen Wirkungszusammenhänge zwischen der Ausstattung eines Unternehmens mit immobilien Betriebsmitteln und dem Unternehmenserfolg bislang selten im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses standen. Vielmehr fokussieren Arbeiten in diesem Kontext regelmäßig kleine Ausschnitte, wie beispielsweise allgemeine Implikationen für das Management des Arbeitsplatzes, der Gesundheit am Arbeitsplatz, für die Messung der Produktivität, für Co-Working Center, für Heimarbeit oder Überlegungen zu Immobilien als Gegenstand der Unternehmensfinanzierung. Damit sind über die aktuell bei den Unternehmen stark handlungsleitenden Immobilienkostenmanagementmotive hinaus nur wenig kausale Zusammenhänge zwischen den Veränderungen der Arbeitsumgebungen und dem Unternehmenserfolg bekannt. Insbesondere ist beobachtbar, dass die Verdichtung von Büroarbeitsplätzen (z.B. durch Aufheben der Territorialität sowie der weiteren Reduktion der Fläche pro Mitarbeiter) in Folge der Digitalisierung zu erheb-



lichen Risiken für die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter und damit den Unternehmenserfolg führt.

Aus Sicht der Unternehmen ist daher systematisch zu bewerten, welche Chancen und Risiken sich aus einer veränderten immobilien Betriebsmittelausstattungen über kausale Beziehungen der Immobilienwirtschaft einerseits und der Nutzung der Betriebsmittel in den Organisationseinheiten andererseits für den Unternehmenserfolg bieten. Dieser Zusammenhang ist aufgrund der großen immobilien Vermögenswerte und deren Werthebel potenziell relevant für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen und die deutsche Volkswirtschaft als Ganzes.

Relevanz für kommunales Flächenmanagement und Stadtentwicklung

Wenn die klassischen Büroflächen der Unternehmen abnehmen, dann werden die Mitarbeiter woanders arbeiten. Dabei gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten: Schreibtischarbeit findet vermehrt zu Hause statt, sie verlagert sich an öffentliche Orte wie Bahnhöfe, in Kaffees oder an Tankstellen (siehe Regus) oder die Mitarbeiter gehen in alternative Arbeitsorte wie Büros anderer Unternehmen, Co-Working Center oder Stadt-, Dorf- und Eckbüros. Insbesondere für Standorte, die durch wissensintensive Unternehmen dominiert werden, wie Erlangen oder Frankfurt-City, bieten sich aus diesem Entwicklungsprozess für das Flächenmanagement und die Stadtentwicklung große Herausforderungen und Chancen. So können Leben und Arbeiten zukünftig besser miteinander verbunden werden. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, insbesondere einer alternden Gesellschaft sowie eines zunehmend schrumpfenden Arbeitskräfteangebots ermöglicht heimatnahe Arbeiten gleichzeitig die Betreuung von Kindern und älteren Haushaltsmitgliedern und verringert die Barrieren des Arbeitswegs.

Es ist zu vermuten, dass der Anteil zumindest der alternden Heimarbeit zukünftig weiter stark steigen wird. Damit verändern sich nicht nur die sozialen Strukturen der Städte, sondern auch der Bedarf an Wohnraum. Gegenwärtige Quartiers- und Immobilienentwicklungen sind jedoch auf eine verstärkte Rückkehr der Arbeitnehmer in die Wohngebiete nur sehr rudimentär ausgerichtet. Durch die Einrichtung von kleineren, flexibler nutzbaren Büroarealen in der Nähe von typischen Wohnstandorten können entsprechende Potenziale zum Nutzen der Gesellschaft, eine angepasste Stadtplanung vorausgesetzt, gehoben werden.

Anders herum drohen typische Bürozentren, wie beispielsweise Frankfurt Niederrad, die bislang keine besondere Lebensqualität bieten konnten, einen Großteil ihrer angestammten Nutzer zu verlieren. Hier ermöglichen frei werdende Flächen eine qualitative Aufwertung dieser Stadtteile. Für Städte bietet sich summa summarum ein bemerkenswertes Potenzial zur Stärkung der gesellschaftlichen und ökologischen Nachhaltigkeit: Mehr heimatnahe Arbeit bedeutet die Reduktion des Berufsverkehrs, weniger im Tagesverlauf leerstehende Fläche und die intensivere Nutzung

von Gebäuden (Beitrag zur Suffizienz von Gebäuden) sowie die Möglichkeit einer höheren Verträglichkeit von Arbeit und gesellschaftlicher Verantwortung in Zeiten einer alternden Gesellschaft. Schließlich schafft eine größere Ortsunabhängigkeit von Arbeit neue Chancen und Risiken für den regionalen Standortwettbewerb. Regionen mit einer hohen Lebensqualität aufgrund niedriger Lebenshaltungskosten, attraktiver Natur und guter Infrastruktur bei gleichzeitig schwacher ökonomischer Leistungsfähigkeit und bislang geringer Anzahl an Arbeitsplätzen werden voraussichtlich an Attraktivität gewinnen, wohingegen Regionen mit hohen Lebenshaltungskosten, wenig attraktiver Natur oder schwacher Infrastruktur verlieren werden.

Relevanz für die Bau- und Immobilienwirtschaft

Wenn sich die Flächenbedarfe wie oben skizziert verändern, betrifft dies die Bau- und Immobilienwirtschaft wie auch den Immobilienkapitalmarkt auf drei Wegen. Zunächst werden die Leistungen im betrieblichen Immobilienmanagement, welches auch als Corporate Real Estate Management (CREM) bezeichnet wird, betroffen sein. Insbesondere die bereits oben skizzierten Zusammenhänge von immobilierender Betriebsmittelausstattung und Unternehmenserfolg rücken in Blickpunkt der Unternehmen und induzieren eine veränderte Nachfrage nach Immobilienflächen.

Dies bietet zweitens aus der Perspektive der Immobilieninvestoren einerseits neue Marktpotenziale neuer Immobilientypen wie Stadt-, Dorf- und Eckbüros, andererseits aber auch das Risiko sinkender Nachfrage nach klassischen Bürostandorten und entsprechender Nutzungskonzepte. Zu vermuten ist, dass sich die Marktbewegungen an den Immobilieninvestmentmärkten in den nächsten Jahren nicht auf alle, sondern nur auf ausgewählte Teilmärkte erstrecken werden. Gleichzeitig reagieren die Investoren auf wahrgenommene Trends allerdings weitestgehend gleichartig (herding), sodass die betroffenen Märkte in ihrer Wertentwicklung sehr stark in Bewegung geraten und Wohlfahrtsveränderungen auslösen können.

Aus einer dritten Perspektive ist schließlich die Produktion von Immobilien und immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen von der Nachfrageveränderung nach immobilien Betriebsmitteln betroffen. Möglich und notwendig werden neue Produkte und Prozesse in der Planung, dem Bau- und im Betrieb von Büroimmobilien. Eine durch die oben skizzierten Prozesse induzierte Veränderung der Flächen nachfrage hin zu kurzfristig und räumlich schwankenden „Nutzen statt Besitzen“-Konzepten, beispielsweise nach dem Vorbild des Car-Sharings, würde vermutlich massive System-, Produkt- und Prozessinnovationen der Bau- und Immobilienwirtschaft in Bewegung bringen.

Über den Autor: Prof. Dr. Andreas Pfnür
ist Inhaber des Lehrstuhls für Immobilienwirtschaft
und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen
Universität Darmstadt

Veränderung der Flächenanforderungen durch Digitalisierung der Arbeitswelten aus Unternehmenssicht

Der rasante Fortschritt im Bereich der Digitalisierung, ausgelöst durch die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie in den letzten 20 Jahren, hat die Möglichkeiten sowie Art und Weise wie wir arbeiten radikal verändert. Die Digitalisierung hat zu einer Neuordnung von formalen als auch informellen Prozessen geführt und Arbeit „ubiquitär“ gemacht, d.h., Arbeit ist nicht mehr zwingend an einen bestimmten Ort gebunden, sondern kann grundsätzlich von jedem Ort aus verrichtet werden. Dies eröffnet Menschen einerseits neue Freiräume und Flexibilität, stellt andererseits jedoch auch für viele eine immer größere Herausforderung Berufs- und Privatleben miteinander zu verbinden und in Einklang zu bringen (Work-Life Integration).

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts begann Henry Ford mit der Einführung eines arbeitsteiligen und auf „Command“ und Bürokratie ausgelegten Unternehmensmodells, auf dessen Basis sich Raum- und Bürokonzepte entwickelt haben, die bis heute unsere Arbeitswelt prägen. Diese Bürokonzepte kennzeichnen häufig kleinteilige Zellstrukturen, an deren Größe und Verortung im Gebäude die Hierarchie der Organisation ablesbar war und teilweise heute noch ist. Kommunikation und Prozesse sind streng geordnet entlang fest dokumentierter linearer Berichtslinien verlaufen.

Automatisierungsgrad, die Erstellung von individuellen kunden- und anforderungsspezifischen Lösungen.

Im Gegensatz zur Massenproduktion steht heute eine hochgradig auf Kundenspezifikationen ausgerichtete Produktion. Die Anzahl der Produktvariationen hat exponentiell zugenommen und die Komplexität in der Supply Chain hat sich dadurch deutlich erhöht.

Im Bereich der Produktion wurde in den vergangenen Jahrzehnten, bedingt durch verschiedene Kosten- und Prozessverbesserungsprogramme, die Produktivität kontinuierlich erhöht. Produktionsplanung und Prozessabläufe werden heute in virtuellen Fabriken simuliert und konsequent weiter automatisiert. All dies geschah und geschieht nach wie vor mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland gegenüber Niedriglohnländern zu verteidigen.

Die Arbeitsproduktivität in Deutschland ist laut dem Statistischen Bundesamt zwischen 1991 und 2011 um 22,7% gestiegen, jedoch hat sich die Arbeitsproduktivität innerhalb einzelner Leistungsbereiche sehr unterschiedlich entwickelt: Während in der klassischen Fertigung in den letzten Jahrzehnten permanent optimiert wurde, sind im klassischen Bürobereich trotz des zunehmenden Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologie zahlreiche Optimierungsmöglichkeiten nicht, bzw. nur ansatzweise realisiert worden. Dies verwundert, wenn man die Entwicklung

der Erwerbstätigen im tertiären Sektor betrachtet, die sich von 45,1% in 1970 auf 73,7% in 2012 (Quelle: bpb: Bundeszentrale für politische Bildung, 1.7.2013) gesteigert hat. Vielfach liegen hier ungenutzte Potenziale, die mit modernen Informations- und Kommunikationstechniken gehoben werden könnten. Die Gründe dafür sind vielfältig, liegen jedoch

aus meiner Sicht vielfach in der Art und Weise des Denkens und im Beharrungsvermögen der Menschen an Bekanntem.

Trotzdem hat die Entwicklung der I&K Technologie auch im Bürobereich Einzug gehalten und maßgebend die Konzeption und Gestaltung von Büroflächen beeinflusst. Traditionelle kleinteilige Bürozellstrukturen eignen sich immer weniger, den Anforderungen im Hinblick auf flache, netzwerkartige Organisationsformen Rechnung zu tragen. Diese Organisationsformen kennzeichnen flache Hierarchien, schnelle Kommunikation und hohe Fokussierung auf Kundenanforderungen.

In vielen Unternehmen wurden sog. „Workplace Programme“ aufgesetzt, die zum Ziel hatten, auf Basis der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien Flächen effizienter zu nutzen.

Dem ursprünglichen Treiber Effizienz ist in jüngster Vergangenheit verstärkt Effektivität gefolgt und „Arbeitswelten“

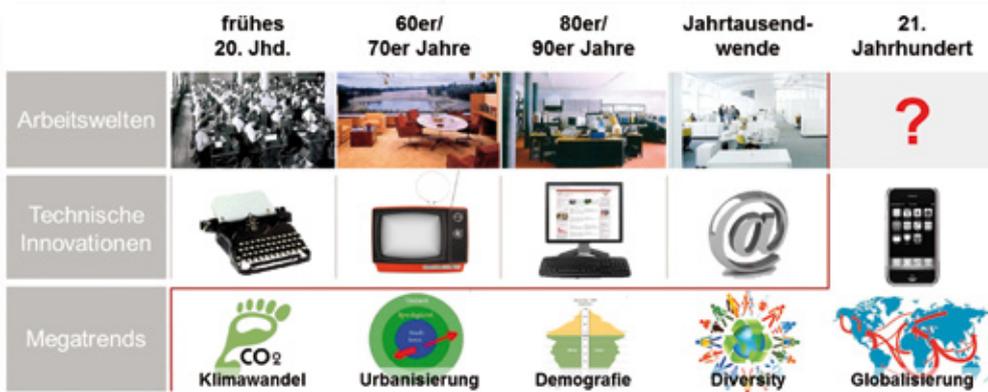


Abb 1: Megatrends, Vodafone Deutschland GmbH

Der Trend der Arbeitsteilung erhielt durch den Fortschritt der Digitalisierung neuen Schwung und hält bis heute an. Allerdings basiert dieser Trend heute nicht mehr auf dem bürokratisch-„fordistischen“ Unternehmensmodell, sondern auf einem neuen postindustriellen, systemisch-integrierten Modell, das Information und Wissen als den entscheidenden Rohstoff zur Generierung von Innovationen in den Mittelpunkt stellt. Dieses Wissen dreht sich in erster Linie um den Kunden und dessen Bedürfnisse.

Zugang zu Kundendaten und Informationen über das Verhalten von Kunden sind die Grundlage, maßgeschneiderte Angebote zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle für Kunden verfügbar zu machen.

Produzenten, Dienstleister, Lieferanten und Kunden treten in einen bisher nie dagewesenen hochgradig vernetzten Austauschprozess. Produktionsabläufe erlauben bei hohem

werden heute vielfach als strategisches Instrument der Unternehmensleitung in der Bindung von vorhandenen und Anziehung von neuen Mitarbeitern gesehen.

Beispiel neuer Vodafone Campus Düsseldorf

Der neue Vodafone Campus in Düsseldorf wurde Ende 2012 fertiggestellt und bis März 2013 von ca. 5.300 Mitarbeitern bezogen. Im Rahmen des Projektes wurden zwei Standorte (neun Gebäude) mit ca. 120.000 m² (BGF) in einem neuen Campuskomplex mit 85.000 m² (BGF) konsolidiert.

Die Bürostrukturen in der Ausgangslage waren charakterisiert durch weitestgehend kleinteilige, zellartige Büroformen mit fest zugeordneten Arbeitsplätzen. Mit Bezug des neuen Campus sollte gleichermaßen die Chance wahrge-

Mitarbeiter. Die neue Vodafone Arbeitswelt wird von Mobilität, Einfachheit und Schnelligkeit geprägt. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, den besten Arbeitsort für seine jeweilige Tätigkeit zu wählen und somit seine Aufgabe flexibel und individuell je nach Anforderung und Bedürfnis an dem für ihn idealen (Arbeits-)Ort zu erledigen. Das neue „activity-based“ Bürokonzept bietet neben offenen Raumstrukturen ein breites Spektrum unterschiedlichster Arbeitsorte: Arbeitsplätze, Think Tanks, Rückzugsflächen, Besprechungsräume, Projektflächen, Meeting Points, Lounges, etc.

Mit Bezug der neuen Räumlichkeiten und der Implementierung des neuen Arbeitsplatzkonzeptes am Campus konnte die angemietete Fläche um ca. 30% und die Flächenkosten in einer ähnlichen Größenordnung verringert werden. Neben dem bisher üblichen verwendeten Flächenkennwert von ca.



Abb 2: Veränderung Arbeitswelten, Vodafone Deutschland GmbH

nommen werden, vollkommen neue Arbeitswelten einzuführen, um damit auch den kulturelle Wandel des Unternehmens weiter voranzutreiben.

Von Seiten Dirk Barnards, Geschäftsführer Personal Vodafone Deutschland GmbH und in dieser Funktion auch verantwortlich für den Bereich Property, wurde die Vision für den neuen Campus wie folgt formuliert:

„Mit dem neuen „Vodafone Office“ schaffen wir ein modernes Arbeitsumfeld, das der Marke, den Werten und der Innovationsführerschaft des Unternehmens gerecht wird. Schneller, unkomplizierter Austausch, direkte und bereichsübergreifende Kommunikation sowie der Einsatz neuester Technologien sind wesentliche Erfolgsfaktoren für das zukünftige Arbeiten bei Vodafone.“

Daraus haben sich folgende Ziele für die Arbeitswelten abgeleitet:

- Das Vodafone Office soll Showcase für die Innovationskraft des Unternehmens sein
- Förderung formeller und informeller Kommunikation
- Kurze Wege, Offenheit, Transparenz
- Bestmögliche Arbeitsumfelder für heutige und zukünftige Mitarbeiter

Im Mittelpunkt dieser Arbeitswelten, die sich konsequent dem Leitsatz „Walk the Talk“ unterordnen, stehen sog. non-territoriale Arbeitsplätze mit einer Überbelegung von ca. 25%, d.h. auf zehn Arbeitsplätze kommen rechnerisch 12,5

13 m² (net internal area ; entspricht in etwa dem gif-Flächenstandard) /Arbeitsplatz, war die Anzahl von Mitarbeitern (ca. 5.300), die dem Gebäude zugeordnet sind, die entscheidende Führungsgröße. Diese stellt die Gesamtanzahl der Mitarbeiter in Relation zum benötigten Umfang an „Real Estate“ und berücksichtigt flexible und mobile Arbeitsformen auf Basis der heutigen Möglichkeiten der IT/TK-Technik.

Netzwerk	Unified Comms & Modell	Arbeitsplatz, Innovation, Cloud
<ul style="list-style-type: none"> 1. 2 LAN-Ports (1aktiv) 2. 100 % WLAN-Abdeckung (ca.60 % der WLAN-Nutzer gleichzeitig aktiv). Indoor Navigation 3. LTE-Netzabdeckung 4. Ein Netzwerk für Konzern & D2 (separate zusätzliche Netzwerke für geschlossene Benutzergruppen) 5. Gast-WLAN 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonie: Vodafone VoIP OfficeNet • Softphones (PC) mit Headset für alle Mitarbeiter, IP-Festnetztelefone nur für Personal Assistants und Spezialfunktionen • Smart Phones für alle • Umfangreiche Medientechnik in den Think Tanks & Besprechungsräumen (Video Conferencing, Smart Boards,...) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Laptops / Tablets 2. Standardmäßig 24"-Monitore Start: Re-use der vorhandenen Monitore 3. Zentrale Drucklösung mit Multifunktionsgeräten Follow-me Print 4. NFC für Zugang zu Gebäude, Druck und Zahlung 5. Campus App 6. Document Mgmt System

Abb 3: IT/TK Infrastruktur am neuen Vodafone Campus, Vodafone Deutschland GmbH

Das IZ- und TK Konzept des Vodafone Campus

Unterstützt wird das Konzept „Walk the Talk“ durch flächendeckende LAN- und WLAN-Versorgung, Mobiltelefone für alle Mitarbeiter sowie den Einsatz von Laptops.

Vor dem Hintergrund der Dimension des Projektes, von dem mehr als 5.500 Mitarbeiter betroffen waren, musste ein besonders hohes Augenmerk auf das Change Management gelegt werden.

Ein derart radikal auf Mobilität ausgerichtetes Arbeitsplatz-

konzept erfordert jedoch nicht nur, die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung mit hoher Zuverlässigkeit zur Verfügung zu stellen, sondern erfordert auch ein vollkommen neues Verständnis von Personalführung.

Gerade für das mittlere Management ist es, aus meiner Erfahrung, eine besonders große Herausforderung, traditionelle Leadership-Sichtweisen wie „out of sight out of control“ abzulegen und einem auf Mobilität und Flexibilität basierendem Arbeitsplatzkonzept anzupassen.

Schlüsselerfolgsfaktoren des Projektes:

Klare Vision

Commitment und einheitliche/ geschlossene Kommunikation aus dem Top Management

Frühzeitige Einbindung und Begleitung aller Stakeholder

Top Management, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat, Kunden, etc. Mitarbeiter sind in vielen Fällen viel eher bereit Veränderungen zuzulassen als deren Führungskräfte.

Momentum schaffen

Mit zwei Pilotprojekten ist es gelungen eine enorme Aufmerksamkeit zu schaffen und den Wandel „im wahrsten Sinne des Wortes „begreifbar“ zu machen.

Effektivität anstatt Effizienz

Die Human Ressource stellt im Regelfall den singulär größten Kostenblock dar. Im Vordergrund aller Überlegungen im Zusammenhang mit „Neuen Arbeitswelten“ müssen Lösungen stehen, die maximale Produktivität sicherstellen.

„Neue Arbeitswelten“ ein HR Projekt mit strategischer Dimension

Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, Führungsverständnis, Employer Branding, etc. Verzahnung HR, Real Estate und IT im Sinne eines Gesamtprojektverständnisses ist erforderlich.

Eine Mitarbeiterumfrage sechs Monate nach Bezug des Projektes ergab, dass beinahe 85% der Befragten mit der neuen Arbeitswelt zufrieden sind und nicht in die „alte Welt“ zurück möchten.

Die durchschnittliche Auslastung der Arbeitsplätze wurde mit ca. 70% ermittelt.

Ausblick: Was liegt vor uns?

Die Digitalisierung hat die Produktions- und Arbeitsprozesse massiv verändert. Insbesondere im Produktionsbereich konnten durch die Digitalisierung erhebliche Produktivitätsfortschritte erzielt werden. Mit „Industrie 4.0“ wurde bereits 2012 ein Zukunftsprojekt im Rahmen der High Tech Strategie der deutschen Bundesregierung aufgelegt. Im

Mittelpunkt steht dabei die Informatisierung der Fertigungstechnik und Entwicklung der „smart factory.“ Die Grundlage dafür bilden die so genannten Cyber-Physical-Systems (CPS), d.h. die Vernetzung von eingebetteten IT/TK Systemen untereinander sowie das Internet der Dinge. Diese Entwicklung wird sich weiter fortsetzen und wird verstärkt durch neue Fertigungstechnologien, wie beispielsweise die 3D-Drucktechnik, die es perspektivisch praktisch jedem erlauben wird, als „Produzent“ tätig zu sein und vollkommen neue Produkte mit anorganischen als auch organischen Werkstoffen herzustellen.

Dies wird bekannte Supply Chain Prozesse komplett auf den Kopf stellen und Produzenten mehr und mehr nur noch zu IP Trägern werden lassen, die Baupläne für Produkte zur Verfügung stellen.

Mit der digitalen Revolution haben wir Instrumente und technische Möglichkeiten erhalten, die in rasender Geschwindigkeit unser berufliches als auch privates Leben durchdringen und verändern.

Die Art und Geschwindigkeit, mit der Kommunikation erfolgt und Information heute ausgetauscht wird, stellt viele Arbeitnehmer vor besondere Herausforderungen und führt vielfach zu massivem Widerstand gegen Veränderung. Bewährtes und Bekanntes zu bewahren ist eine urmenschliche Eigenschaft und Sehnsucht, insbesondere wenn man sich vor Augen führt, wie tiefgreifend sich die aktuellen Veränderungen in allen Lebensbereichen vollziehen.

Wir haben einen Hang Bekanntes zu bewahren und so kommt es, dass das Büro heute schon fast romantisierend als ein „Marktplatz“ des Wissens bezeichnet wird. Ähnlich Gemüse-, Obst- oder Fischhändlern, so die mit dem Begriff „Marktplatz“ einhergehende Assoziation, bieten dort Mitarbeiter ihre Ware „Information“ und „Wissen“ anderen im Unternehmen feil, und generieren daraus Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen. All dies findet hoch fragmentiert in unterschiedlichen realen und virtuellen Umfeldern statt und wird durch leistungsstarke Kommunikationsnetzwerke ermöglicht. In Wirklichkeit ist dieser „Marktplatz“ jedoch vielmehr vergleichbar mit einem hochkompetitiven Trading Floor, auf dem Menschen „always on“ in hoher Geschwindigkeit Informationen verarbeiten und Entscheidungen treffen müssen.

Mein Plädoyer ist nicht der Erhalt einer sozialromantischen Idylle, die es aus meiner Sicht ohnedies auch vor Beginn der digitalen Revolution nicht gegeben hat, sondern dem technologischen Wandel und den Chancen, die sich daraus ergeben, aufgeschlossen zu begegnen und Veränderungen zuzulassen. Gleichmaßen ist es jedoch auch erforderlich, sich daraus ergebende Risiken aufzuzeigen und verantwortungsvoll zu managen. Verantwortungsvoll zu managen heißt aus meiner Sicht allerdings nicht, beispielsweise Email-Server von Unternehmen am Abend und am Wochenende abzuschalten, um damit einen positiven Beitrag für eine ausgewogenere Work-Life Integration zu gewährleisten.

Es ist vielmehr Aufgabe jeder Führungskraft, verantwortungsvoll mit neuen Informations- & Kommunikationstechnologien umzugehen. Diese Aufgabe wird jedoch häufig nicht wahrgenommen, stattdessen werden traditionelle



Interessen von Macht- und Stuserhalt in den Vordergrund gerückt.

Diese Spezies hat allerdings in einer netzwerkartigen Organisation ausgedient. Prof. Knut Bleicher hat die Herausforderung dabei wie folgt sehr treffend formuliert:

„Vielfach arbeiten wir in Strukturen von gestern, mit Methoden von heute, an Problemen von morgen, vorwiegend mit Menschen, die in den Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern aufgebaut haben und das Morgen innerhalb der Unternehmung nicht mehr erleben werden.“

Während im Produktionsbereich die Digitalisierung und Automatisierung bereits erheblich fortgeschritten ist, befinden wir uns im Bürobereich erst am Beginn einer Übergangsphase von der analogen in die digitale Welt. Häufig wird die Digitalisierung im Büro noch eindimensional nur mit dem papierlosen Büro in Verbindung gebracht. Dies ist ein Aspekt, aber eben nur einer, in einer multidimensionalen und komplexen Arbeitswelt.

Wir müssen die Art und Weise wie wir arbeiten mit den neuen und sich rasant weiter entwickelnden technologischen Möglichkeiten vollkommen neu denken und dabei insbesondere die Rolle des Menschen im Wertschöpfungsprozess neu definieren. Technologisch gesehen sind Büros heute weitestgehend nicht mehr erforderlich. Sozial allerdings sind Büros heute wichtiger denn je zuvor, denn sie bieten „Verortung“ und „Heimat“ in einer zunehmend abstrakt und virtuell wirkenden Arbeitswelt. Bei der Konzeption neuer Arbeitswelten müssen wir den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Dies kann nur auf dem Grundverständnis passieren, Menschen als „Human Potentials“ und nicht als „Human Resources“ zu betrachten. Die Bindung von vorhandenen Mitarbeitern und die Notwendigkeit, neue qualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, wird zunehmend zu einer unternehmensexistenzialen Aufgabenstellung. Bei sich zunehmend verknappendem Angebot an verfügbaren Arbeitskräften ist davon auszugehen, dass Preise für Arbeitskräfte weiter steigen werden und damit der Druck auf die Produktivität zunehmen wird. Im Zentrum unserer Bemühungen muss demzufolge stehen, dass wir den Menschen ein Arbeitsumfeld bieten, das konsequent die Entfaltung und Hebung von Produktivität und Effektivität in maximaler Weise sicherstellt. Neben dem hohen Bedarf an informeller und formeller Kommunikation ist für Wissensarbeiter konzentriertes Arbeiten essentiell.

Aus diversen wissenschaftlichen Untersuchungen wissen wir, dass der Mensch nicht multitaskingfähig ist, auch wenn dies im Alltag manchmal so zu sein scheint. De facto springen wir jedoch im Gehirn von einem zum anderen Thema hin und zurück und sind nicht in der Lage, gleichzeitig an zwei Themen zu arbeiten. Die Flut an Informationen und die Geschwindigkeit der Kommunikation auf verschiedenen Kanälen „verführt“ uns jedoch permanent, alles gleichzeitig aufzusaugen sowie gleichzeitig zu bearbeiten und führt dadurch nicht selten zu einem Verlust an Produktivität.

Es macht betriebswirtschaftlich überhaupt keinen Sinn, Büro-Arbeitsplatzvollkosten (Miete, Betrieb und Unterhalt), die in Deutschland im Schnitt bei ca. 7.500 €/ Jahr liegen dürften (13 €/ m² Nettokaltmiete + 5,50 €/m² Nebenkosten/

Monat x 35 m² BGF / AP x 12) um 10% zu reduzieren, wenn damit gleichzeitig ein 10%iger Rückgang an Produktivität einer Büroarbeitskraft mit beispielsweise 80 T €/ Jahr einhergeht. Oberste Maxime muss es daher sein, ein produktives Arbeitsumfeld zur Verfügung zu stellen.

Auf der Suche, Definition sowie Konzeption eines bestmöglichen Arbeitsumfeldes im Hinblick auf Produktivität und Effektivität stellt der Vodafone Campus sicherlich einen Meilenstein auf dem Stand der Technik dar, als der Campus geplant wurde. Die Technik entwickelt sich mit rasendem Tempo weiter und mit zunehmender Miniaturisierung und Entmaterialisierung sowie Steuerung der Technik über Sprache, Gestik und Gedanken warten bereits die nächsten Herausforderungen und erheblichen Auswirkungen auf die Gestaltung von Arbeitsumfeldern. Es ist absehbar, dass „open space“ nicht „open space“ in der heutigen Form bleiben wird, denn sog. „smart walls“, großflächige, bildschirmaktive Wände, werden absehbar in das Büro Einzug halten und dieses prägen.

Des Weiteren verfügen viele Menschen bereits heute über mehrere Persönlichkeiten oder treffender gesagt Profile im Internet (Facebook, LinkedIn, Xing, Whatsapp, etc...). Noch sind diese statisch, unintelligent und können ausschließlich dokumentieren. Der nächste Schritt wird sein, dass diese Profile intelligente, selbstlernende „Persönlichkeiten“ und Assistenten werden, die Routineprozesse für uns erledigen und damit massiv heute bestehende Prozesse im Büro verändern werden.

Als verantwortliche Corporate Real Estate Manager müssen wir kontinuierlich diese Entwicklungen vordenken und in die Konzeption neuer Arbeitswelten einfließen lassen. Abwarten ist keine Option, denn nicht der Große frisst den Kleinen, sondern der Schnelle den Langsamen.

Über den Autor: Ulrich Kerber

ist CEO der Freudenberg Immobilien Management GmbH



Büroflächenorganisation 2025 – Arbeit muss kein fester Ort mehr sein.

Die Arbeits- und Lebenswelt wird sich in naher Zukunft grundlegend wandeln. Der „Tsunami der Veränderungen“ in fast allen Lebensbereichen erzeugt Handlungsbedarf. Unterschiedliche Generationenbedürfnisse, der Kampf um die besten Köpfe, ein notwendiges Umsteuern bei Energie und Ressourcen sowie eine global vernetzte, projektorientierte Wirtschaft mit fluiden Mitarbeiterzahlen erfordern neue Konzepte zur Arbeitsorganisation und -kultur (Neue Arbeitswelten). Hiermit einher geht eine neue Büroflächenorganisation.

Doch zunächst ein Blick in die Zukunft wie es sein könnte, bevor die Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft anskizziert werden.

Der Trend zur Verstädterung ist auch in Deutschland dramatisch gestiegen. Wohnraum in den begehrten Ballungsräumen ist, trotz aller Anstrengungen der Politik, noch knapper geworden und somit kaum noch bezahlbar. Smart-City-Konzepte wurden weiter ausgebaut, aber noch sind längst nicht alle Probleme (Verkehr, Energie, Ressourcen) gelöst. Das Demographieproblem (abnehmende Bevölkerungszahl und Überalterung der Gesellschaft) hat sich wie prognostiziert bestätigt. Firmen suchen händierend Mitarbeiter. Immer größere Einzugsgebiete zur Mitarbeiterrekrutierung, die mit längeren Fahrzeiten ins Büro einhergehen, sind das Ergebnis. Die Erwerbsquote ist von 75 % auf derzeit über 80 % gestiegen. Dies konnte nur gelingen, in dem der Anteil an Frauen weiter erhöht wurde (auch in den Führungsetagen), das Renteneintrittsalter anstieg und Pensionäre in das Arbeitsleben zurückgeholt wurden.

Ein Anstieg der Teilzeitquote war die vorhersehbare Folge. Deutschland ist als Einwanderungsland auch bei gut ausgebildeten Mitarbeitern, die teilweise nur eine 3- bis 4-Tage-Woche in Deutschland haben, um am Wochenende wieder bei ihren Familien sein zu können, attraktiver geworden. Der Anteil an Externen (Freelancer, Berater, Kooperationspartner), die nur ab und zu im Büro sind, ist erheblich gestiegen. Jüngere Generationen mit neuen Lebensstilen prägen neue Arbeitsstile und haben Zeit- und Ortsflexibilität zur individuellen Lebensnutzenmaximierung massiv eingefordert und erhalten. Mittlere Generationen müssen hingegen mit mehr Zeit- und Ortsflexibilität umzugehen lernen, da die Jungen sie einfach leben oder sie möglicherweise z. B. wegen der Pflege der Eltern ihren Beruf nicht anders ausüben können.

Zu guter Letzt lähmen Naturkatastrophen (Gewitter, Überschwemmungen, Schneefall und Glatteis) oder überfüllte, schlecht instandgehaltene Verkehrswege den privaten und öffentlichen Nah- und Fernverkehr immer häufiger. Gekoppelt mit steigenden Mobilitätskosten, wie z.B. der aktuell diskutierten „Stau-Maut,“ wird die Fahrt ins Büro immer mehr zur Qual und/oder zum nicht zu unterschätzenden Kostenaspekt.

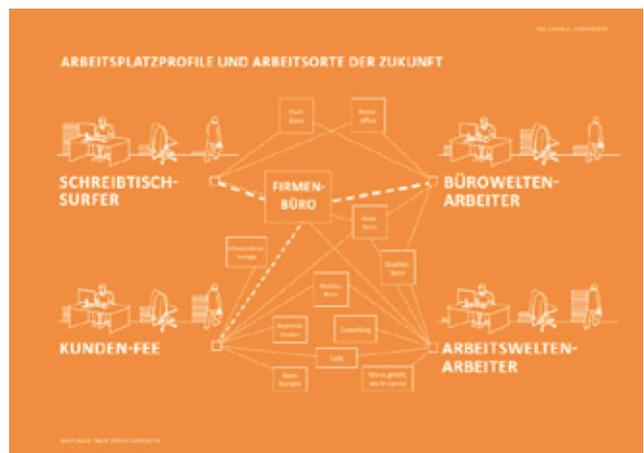
Firmenübergreifende, netzwerkartige situative Projekt- und Wissensarbeit ist zum Standard geworden. Nahezu die gesamte Wertschöpfung wird durch Innovation und Kreativität erzielt, die zu großen Teilen nicht am Schreibtisch und / oder außerhalb des Firmenbüros vermehrt an Orten mit Aufent-

halts- und Erlebnisqualität entsteht. Bunte Wissensarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Bedürfnissen entscheiden größtenteils selber, wo sie die beste Arbeitssituation für Ihre Arbeit vorfinden. Selbstorganisation, Zeit- und Ortsflexibilität sowie die Freiheit zwischen unterschiedlichen Arbeitsorten und -flächen auswählen zu können, sind die Basis für produktive und sinnstiftende Arbeit. Unternehmen und die für sie arbeitenden Menschen – vermehrt Freelancer, Berater und Kleinunternehmen die projektorientiert die Stammebelegschaft ergänzen - sind vermehrt zu fluiden, dezentralen Organisationen geworden.



Darstellung 1: netzwerkartige Büroimmobilienorganisation

Die Büroimmobilienorganisation wird sich unserer Ansicht



Darstellung 2: Arbeitsprofile und Arbeitsorte

nach dieser Veränderung anpassen, wie die Darstellung 1 zeigt. Arbeit muss kein Firmenbüro mehr sein (2nd-Place). Neben dem Firmenbüro wird in Teilen der 1st-Place (das Zuhause / das Home-Office) und insbesondere der 3rd-Place (alternativer und / oder temporärer Arbeitsort) an Bedeutung gewinnen. Der 4th-Place (auf dem Weg zur Arbeit) wird zudem immer mehr Möglichkeiten bieten, Arbeit gut verrichten zu können - er wird jedoch in den weiteren Ausführungen nicht weiter betrachtet.

Die Nachfrager nach unterschiedlichsten Arbeitsorten (siehe Darstellung 2) können in dem vom if5 entwickel-



ten Konzept vereinfacht in vier Gruppen (Arbeitsprofile) unterteilt werden.

Der **Schreibtischsurfer**, der eher traditionelle Büroarbeiter, der vorwiegend im 2nd-Place – dem Firmenbüro - und direkt am Schreibtisch seine Arbeit (häufig Prozessarbeit) verrichtet. Waren es früher insbesondere vier Gründe ins Büro kommen zu müssen (wegen der Bürotechnik, der Unterlagen, dem Austausch mit den Kollegen und dem Chef, der Arbeit nach Anwesenheit am Schreibtisch beurteilte), so werden in Zeiten des digitalen Fortschritts alle diese Gründe zumindest theoretisch obsolet. Arbeit muss kein Ort mehr sein! Der gemeinsame Ort des physischen Treffens ist und wird bei aller Digitalisierung und Virtualisierung jedoch wichtiger werden, der Nutzungsgrad nimmt hingegen ab, wie die folgenden drei Arbeitsprofile zeigen.

Die **Kundenfee**, der mobile Mitarbeiter, der berufsbedingt beim Kunden und somit nur temporär im Firmenbüro ist. Mehr Services, mehr Beratung und mehr Einbindung von Kunden, Lieferanten und weiteren Beteiligten im Wertschöpfungsprozess führen tendenziell zu einer Zunahme dieses Arbeitsprofils.

Der **Büroweltenarbeiter** arbeitet vorwiegend im Firmenbüro, er ist jedoch weniger am Schreibtisch - entweder aufgrund seiner Aufgabe (z.B. zunehmende Projektarbeit) und/oder aufgrund anderer, gewünschter individueller Arbeitsweisen. Typisch hierfür sind häufig jüngere Generationen, die mit dem Internet aufgewachsen sind und genauso gut mit dem Smartphone auf der Dachterrasse des Büros oder im durchgestylten Betriebsrestaurant, dem neu geschaffenen Treffpunkt oder da wo W-LAN ist, ihre Arbeit gut verrichten können. Lebensweisen prägen Arbeitsweisen und diese setzen sich immer mehr durch.

Der **Arbeitsweltenarbeiter** arbeitet wo & wann er will – und dies ist meistens nicht im Firmenbüro. Es sind die kreativen und innovativen Orte, die er für seine Pionierarbeit benötigt. Firmen sind auf diese Innovationen angewiesen und ermöglichen aufgrund des „war for talents“ häufig bzw. immer mehr (teilweise zähneknirschend) diesen Wunsch.

Folgende grundsätzliche Fragen ergeben sich für Flächennachfrager bevor das optimale Flächen-konzept erstellt werden kann:

- Wie soll zukünftig gearbeitet werden (Vision Arbeits- und Bürowelt der Zukunft)?
- Welche Arbeitsweisen benötigt meine Firma zukünftig (Organisationsanalyse)?
- Welche Arbeitstypen – Beispiel siehe Darstellung 2 - gibt es zukünftig (Arbeitsprofilanalyse)?
- Welche Arbeitskultur passt zur Firma (Kulturanalyse) und welche Arbeitsorte (1st-Place, 2nd-Place und 3rd-Place) werden den Mitarbeitern (an)geboten?
- Welches Büroprinzip soll gewählt werden? Sind territoriale und/oder non-territoriale Bürokonzepte für die

Zukunft gewünscht (Büroorganisationsanalyse)?

Die grundsätzliche Konsequenz für institutionelle Flächenanbieter: Neue Arbeits- und Bürowelten müssen noch mehr verstanden und Strategien mit dem Kunden idealtypisch pro aktiv entwickelt werden, bevor es an die Flächenfrage geht. Die Kompetenzen des Projektentwicklers, des Maklers, des Architekten sind in dieser Phase - immer mehr - noch nicht gefragt.

Die eigentlichen strategischen Flächenfragen bleiben gleich, sie werden jedoch durch „Arbeiten wo & wann man will“; territoriale und non-territoriale Bürokonzepte mit und ohne Desksharing und die zusätzlichen Arbeitsorte des 2nd- und 3rd-Place vielfältiger und damit komplexer:

- Sind meine bestehenden Flächen auf die Bedürfnisse einer netzwerkorientierten, wissensbasierten Organisation ausgerichtet (qualitativer Aspekt)? Ist eine Optimierung im Bestand möglich oder werden neue Büroflächen benötigt?
- Wie viel Fläche muss vorgehalten werden (quantitativer Aspekt)? Werden mehr oder weniger Flächen benötigt und wo werden sie vorgehalten?
- Wie können Flächen flexibilisiert werden, um die Schwankungen der Flächennachfrage zeit- und ortsunabhängiger zu gestalten (Flächenflexibilitätsstrategie)?
- Wie können nicht mehr betriebsnotwendige Büroimmobilien verkauft und/oder vermarktet und/oder entwickelt werden (Verwertungsstrategie)?

Sollte die netzwerkorientierte Büroimmobilienorganisation, wie Sie in Darstellung 1 und 2 gezeigt wird, kommen bzw. zunehmen, so wird dies zu einer veränderten Flächennachfrage führen, da die alleinige Planung eines Firmenbüros (2nd-Place) nicht ausreichend sein wird und die Flächennutzung sich verändert. Das Firmenbüro wird zum Kommunikationstreffpunkt (Büroflächen werden weniger, Sonderflächen nehmen zu) einer netzwerkartigen, fluiden, volatilen Organisation.

Für institutionelle Flächenanbieter bedeutet dies: Die Standardbüroplanung wird nicht mehr ausreichend sein, da Kunden für den 2nd-Place vermehrt individuelle Bürokonzepte benötigen, die zum einen die Firmenphilosophie verkörpern (designorientierter Anspruch) und zum anderen eine Vielzahl an individuellen Flächenangeboten, zum Beispiel mit vermehrt informellen Kommunikationsflächen für die Förderung des Austauschs, benötigen (organisationsbezogener, innenarchitektonischer Anspruch). Darüberhinaus – und dies ist die weitaus größere Herausforderung – werden klassische unflexible Flächenangebote mit langen Mietvertragslaufzeiten und 400 m² Mietflächenangeboten die Bedürfnisse des flexiblen, mobilen internen und externen Nutzers nicht mehr decken. Hier gilt es neue Angebote für 3rd-Places oder vermehrt eine Kombination von 2nd-Places und 3rd-Places (zum Beispiel das integrierte Business-Center / der Coworking-Space als Ergänzung in einem klassischen Büroobjekt) am Markt zu etablieren, welche die Flexibilitäts- und

