



Neue Arbeitswelten gehen mit neuen Anforderungen an die Büroimmobilie einher – aber wohin geht die Reise?

FLEXIBILISIERUNG DER ARBEIT

Die Büroimmobilie vor dem Aus?



Foto: pixabay.com

Technologie macht's möglich: Homeoffice, Arbeiten von unterwegs oder aber – ganz klassisch – im Büro. Je nach Bedarf. Der Strukturwandel verändert die Art und Weise des Arbeitens zunehmend. Das Wohlbefinden der Belegschaft ist dabei zum Geschäftsmodell geworden – die Bürofläche vom analogen Kostenblock zum technologisierten Innovationstreiber avanciert. Die Verfügbarkeit flexibler Flächen und attraktiver Standorte ist aber auch ein zentraler Aspekt im War for Talents. Sie hat das Potenzial, über den Erfolg ganzer Volkswirtschaften zu entscheiden. Immerhin bieten Staat und Wirtschaft rund zwei Drittel aller Beschäftigten einen Büroarbeitsplatz. Während sie andere Berufsbilder weniger stark verändert, trifft die Flexibilisierung der Arbeit insbesondere die Bürobeschäftigten.

Gabriele Volz

ist Geschäftsführerin des Immobilieninvestors Wealthcap und stellvertretende Vorsitzende des Ausschusses Büroimmobilien im Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA), dem Spitzenverband der Immobilienwirtschaft.
gabriele.volz@wealthcap.com

Andreas Wende

ist Geschäftsführer des immobilienwirtschaftlichen Beratungsunternehmens NAI apollo und Vorsitzender des Ausschusses Büroimmobilien im Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA), dem Spitzenverband der Immobilienwirtschaft.
andreas.wende@nai-apollo.de

Leere Buzzwords steigern Transformationskosten

Die Kunst in einem strukturierten Diskurs ist es, Schlagwörter mit Bedeutung zu füllen. Auf einmal spricht jeder von künstlicher Intelligenz, Produktivität und New Work. Vermutlich, weil sich so ein Produkt besser vermarkten lässt. Vielleicht entspricht dies aber auch einfach nur dem Zeitgeist.

Der Philosoph und New-Work-Begründer Frithjof Bergmann dürfte sich gegenwärtig stark missverstanden fühlen. Immerhin bedeutet neue Arbeit mehr als Bürohund, bunte Sofas und eine knallige Gemeinschaftsfläche – eben mehr als „Lohnarbeit im Minirock“ (Haufe 2018). Derartige Verschiebungen gibt es rund um den Arbeitsplatz aber zuhauf. Dass moderne Bürokonzepte die Produktivität steigern, wird im Transformationsprozess zumindest rhetorisch gerne ver-

kauft. Methodisch konsistent messen kann dies bis heute niemand. Anstelle von Robotics oder Deep beziehungsweise Machine Learning sprechen viele dann schnell von künstlicher Intelligenz. Dabei sind Schärfe im Diskurs und inhaltlich gefüllte Schlagwörter für die Vision der Büroimmobilie der Zukunft besonders wichtig. Denn Technologie, Kultur und Organisation sind in den Arbeitswelten nicht nur präsenter denn je, sondern bilden die entscheidende Trias für eine klare Debatte rund um die Transformation der Bürowelten. Dieses Wissen müssen wir verankern, wenn wir nicht wollen, dass uns der Wandel mehr Geld kostet als nötig. Neue Arbeit im Sinne der zunehmenden Demokratisierung der Arbeit ist nämlich in erster Linie ein Kulturthema – und Immobilie samt Fläche sind lediglich Werkzeuge, um dies abzubilden.

Volkswirtschaftliche Dimension bedeutend

Fakt ist: Die Transformation der Arbeit betrifft vorwiegend die investimentstärkste Nutzungsklasse der Immobilienwirtschaft (vgl. Schulten 2019: 91). Während das Investmentvolumen mit 28,8 Milliarden Euro bereits 2018 ein Allzeithoch verzeichnete, wurde im Frühjahrsgutachten 2020 durch die Immobilienweisen ein Investmentvolumen in Höhe von sagenhaften 39,9 Milliarden Euro festgestellt (2017 waren es rund 24,4 Milliarden). Trotzdem mangelt es in allen Ballungsgebieten an entsprechenden Flächen.

Die Ausläufer des Strukturwandels erfassen aber auch andere Nutzungsklassen mit einer ähnlichen volkswirtschaftlichen Dimension. Dazu zählen insbesondere Light-Industrial-, Logistik- und Einzelhandelsflächen, die allesamt nicht nur das Stadtbild der Zukunft maßgeblich verändern. Ähnlich wie Büroimmobilien müssen sie auch in Ausstattung und Flächenangebot an veränderte Arbeitswelten – dazu zählen auch industriell geprägte Arbeitsplätze – angepasst werden (vgl. Pfnür 2019: 6 ff.). Die volkswirtschaftliche Dimension des Wandels der Arbeit verdeutlichen allein schon der Gebäudebestand der deutschen Corporates – also Unternehmen, deren Kerngeschäft nicht immobilienwirtschaftlich ausgerichtet ist – und dessen Zustand: Bestandsflächen sind zum großen Teil nicht für die neuartigen Anforderungen moderner Arbeitswelten ausgelegt und können den steigenden Bedarf nach Flexibilität und Quartier kaum bis gar nicht abdecken. Klima- und steuerpolitische Entscheidungen der letzten Jahre erschweren es darüber hinaus, das notwendige Kapital für den erfolgreichen Wandel aufzubringen. Dazu zählt neben der Verschärfung der Energieeinsparverordnung auch die Erhöhung der Grundsteuer. Der immer deutlicher werdende Fachkräftemangel in der Bauwirtschaft und die schlechte digitale Infrastruktur könnten letztlich sogar dafür sorgen, dass die Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft stärker nachlässt als gegenwärtig angenommen (vgl. ebd.: 78). Das liegt auch daran, dass sich die technologiegebundenen Anforderungen an den Arbeitsplatz und damit auch an die Büroimmobilie der Zukunft drastisch verändert haben.



Foto: pixabay.com

Die Wertschöpfung der deutschen Volkswirtschaft findet zu einem großen Teil in Büros statt

Moderne Flächenkonzepte – nichts als heiße Luft?

Neue Flächenkonzepte sind kein Allheilmittel – vor allem dann nicht, wenn ein Betrieb lediglich vor dem Hintergrund einer besseren Bilanz umstrukturiert wird. Weniger Fläche pro Mitarbeiter, niedrige Belegungsschlüssel, Trolleys für Mitarbeiter: Macht das wirklich immer Sinn? Auf keinen Fall. Neue Arbeitswelten liefern nur dann einen Mehrwert für Unternehmen und Angestellte, wenn die Planung gleichermaßen Mensch, Geschäftsmodell und Organisationsstruktur berücksichtigt. Auch wenn Sensorik und Design auf den ersten Blick anziehend und großartig wirken, so schaffen beide allein noch lange keine Arbeitsumgebung, die dem gesamten Personal bedarfsgerechte Arbeitsbedingungen bietet. Warum sollten also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer offenen Fläche sitzen, wenn Sie doch eine Umgebung benötigen, die sie konzentriert arbeiten lässt? Für viele Menschen bedeutet eine offene, ungeschützte Arbeitsumgebung einfach nur Stress. Zu überprüfen, wie die eigenen Mitarbeiter gut, gesund und gemeinschaftlich arbeiten können, ist deshalb der Grundstein einer zeitgemäßen Bürowelt. Damit diese Fläche aber auch ihr volles Potenzial entfalten kann, muss deutlich kultureller und ganzheitlicher gedacht werden. Der Begriff Büro- oder aber Flächenkonzept ist demnach irreführend. Korrekt müssten wir von einer Büro- oder aber Flächenkultur sprechen. Das ist in vielen Chefetagen – die den Wandel auch vorleben und verbreiten sollten



Foto: pixabay.com

One Size Fits All – Es gibt kein Konzept für alle. Individualität ist der Schlüssel zum Erfolg

– noch nicht angekommen. Letztlich ist der kulturelle Wandel bei einer Transformation in Richtung New Work die wahre Herausforderung. Wird das nicht erkannt, sind moderne Flächenkonzepte lediglich heiße Luft.

Coworking ist nicht neu

Coworking liegt im Trend. Aber reden wir jetzt eigentlich vom Flächenkonzept, der Arbeitsweise oder über Flexible Workspace – also flexible Arbeitsflächen wie Business-Center, Coworking-Flächen oder Hybridformen? Und wem bieten diese Konzepte jenseits des Coworking-Zapfhahns überhaupt einen Mehrwert? Wenn Coworking bedeutet, dass Freiberufler sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unterschiedlichster Fachdisziplinen auf einer Fläche zwar für sich arbeiten, aber den Austausch suchen, steht in erster Linie der Netzwerk- und Plattformgedanke im Vordergrund. Geht es aber darum, das Personal einfach nur in eine offene Fläche zu setzen, weil es en vogue ist – grenzwertig. Letztlich ist Coworking nicht nur die Antwort auf die Flexibilisierungsfrage und die zunehmende Multilokalität der Arbeit. Es ist vielmehr aus dem projektbezogenen Arbeiten und fluktuierenden Teams abzuleiten, dass dieses Konzept Menschen zusammenbringt, die zusammen sein sollen. Coworking ist

aber noch lange kein Garant dafür, dass Arbeit zwangsläufig innovativer oder gesundheitsfördernder geschieht als im Zellenbüro. Ist mit Coworking allerdings der Trend Flexible Workspace gemeint, verlagert sich nicht nur die Frage, sondern auch die Perspektive. Klar ist, dass Flexible Workspace der Trend und Coworking lediglich eine Ausprägung eben dessen ist – auch wenn hier leider häufig nicht trennscharf unterschieden wird. Und klar ist auch, dass Flexible Workspace keine Erscheinung der Neuzeit ist, sondern bereits seit den 1980er-Jahren existiert (vgl. Schulden 2019: 131).

Mit Blick auf den Wandel der Arbeit und die neuartigen Anforderungen an die Fläche ist es aber letztlich egal, wie wir mit dieser Verschiebung umgehen. Wir stehen vor den gleichen Herausforderungen. Sollte es die digitale Infrastruktur in Deutschland irgendwann aber ermöglichen, liefern neben der Arbeit von zuhause vor allem Coworking- und Wirt-



Foto: pixabay.com

Gemeinsam arbeiten, gemeinsam erarbeiten: Moderne Flächen müssen Kreativitätserfordernissen gerecht werden

schaftszentren in der Stadt und auf dem Land die Antwort auf viele Fragen. Sie vereinfachen dezentrale Arbeit, sorgen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und würden bei infrastrukturellen Herausforderungen wie überquellenden Pendlerbahnen in der Rushhour langfristig helfen. Selbst Berufstätige, die heute schwer vorstellbar mobil arbeiten können – wie der Kfz-Mechaniker oder der Handwerker – werden das langfristig über digitale Plattfor-

men via Fernwartung oder Robotik ermöglicht bekommen. Wer muss dann noch in das Büro? Für uns scheint dies noch in weiter Ferne zu liegen und absurd zu klingen – aber es ist letztendlich nur eine Sozialisierungsfrage, deren Kern darin besteht, das „Wo“, das „Wie“ und das „Was“ von Arbeit auf Grundlage gesamtgesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen zu beantworten.

Was ist Arbeit überhaupt – und was hat das Büro damit zu tun?

Die zunehmende Erosion des volkswirtschaftlich geprägten Arbeitsbegriffs zeigt sich besonders deutlich durch Bürokonzepte, die Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsorientierung der Beschäftigten grundlegend ermöglichen und fördern. Die technologische Ausstattung lässt zudem zu, dass der Ort der Wertschöpfung selbst zunehmend flexibler wird und Arbeitsprozesse deutlich verkürzt werden. Es würde wohl den Platz dieses Beitrages sprengen, aber die Debatte über die künftigen Entwicklungen der reinen Arbeitszeiten macht es nötig, auch über die Gegebenheiten der Büroflächen zu sprechen. Zumindest dann, wenn wir Frithjof Bergmann ernst nehmen. Nach ihm soll New Work auch Platz für innere Arbeit und Berufung bieten. Übersetzt in unsere Zeit würde das dann vermutlich den eigenen, ide-

ellen Wert der Arbeit mehr in den Fokus rücken. Mit Blick auf die Flächenbedarfe selbst lassen sich mindestens zwei Trends identifizieren, die diese Debatte zwingend notwendig machen. Erstens: Der Mensch und dessen Identifikation mit dem Unternehmen rücken in den Fokus. Das zeigt vor allem die Entwicklung hin zu einem deutlich höheren Sozialflächenanteil – also der „fetzigen“ Gemeinschaftsfläche, die hochqualifizierten und potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Entscheidung für eine Jobzusage leichter machen soll. Zweitens: Der Arbeitsplatz selbst muss sich nicht mehr zwingend im eigentlichen Unternehmen befinden. Mit Blick auf die Büroimmobilie stellen sich damit zwei zentrale Fragen: Wie und wo macht die Büroimmobilie künftig noch Sinn?

Das „Wo“ und „Wie“ – städtebauliche Nutzungsmischung im Quartier

Bereits heute ist die klassische Büroarbeit multilokal und wird mitunter nicht nur dem Plattform-, sondern auch dem Quartiersgedanken entsprechend gedacht und umgesetzt. Aktuelle Paradebeispiele sind hier Projekte wie Siemensstadt 2.0 oder der Axel-Springer-Neubau in Berlin. In beiden Fällen wird Diversität als Innovationstreiber in eine physische Umwelt eingebettet. Dazu zählt auch die planerische Berücksichtigung der Kombination von Privatleben und Arbeit im Quartier. Beide Projekte zeigen auch, dass sich der Büroarbeitsplatz selbst trotz der Entwicklung hin zur Plattformwirtschaft, Dezentralisierung oder aber zunehmender Flexibilisierung lediglich transformiert, nicht aber verschwindet.

Es stellen sich also die Fragen, wie und wo wir in einer Büroimmobilie arbeiten – nicht aber, ob wir dies künftig überhaupt tun werden. Konjunkturbedingt verzeichnen wir nämlich selbst in den Ballungsgebieten einen stetig wachsenden Bedarf an neuen Büroflächen, obwohl der Wandel der Arbeitswelten und die damit einhergehende gestiegene Effizienz in der Flächennutzung weiter Einzug halten.

Quartieren gehört die Zukunft. Die Stadt der kurzen Wege, die letzte Meile der Logistik oder aber die Verschmelzung von Arbeit, Begegnung und Leben: Alles Vorteile einer durchmischten Stadtentwicklung. Während sich die Politik selbst in Ballungsgebieten maßgeblich auf die Bereitstellung von Wohnungsflächen konzentriert, geraten Wirtschaftsimmobiliën mehr und mehr ins Hintertreffen. Die Entscheider schaffen es in Ballungsgebieten nicht, das Quartier mehrheitsfähig zu platzieren.

Auch die digitale Infrastruktur für zukunftsfähige Quartiere lässt auf sich warten. Diskussionen über Mietpreisbremsen oder Mietendeckel scheinen besser dazu geeignet, schnell und kurzfristig ein Umfragehoch zu erreichen. Das ist für die Entwicklung ganzer Stadtteile hin zu Quartieren fatal – denn Wohnende brauchen auch Nahversorgung. Ein durchmischtes Quartier benötigt eben auch genügend Fläche für Büroarbeitsplätze.

Mit der Durchmischung wächst die Qualität eines Quartiers: Existiert ein Supermarkt vor der Tür, werden die Wohnungen interessanter für Mieter und Investoren. Gibt es Wohnungen mit einer substantiellen Anzahl an Mietern, wird der Standort interessant für einen Nahversorger. Das Quartier ist eben nicht die Lösung für einige Privilegierte, sondern ein nötiger Schritt hin zur höheren Lebensqualität aller Bürger.



Foto: pixabay.com

Beruf und Privatleben lassen sich durch das nutzungs- durchmischte Quartier besser vereinbaren

Bedingt durch Fachkräftemangel und demografischen Wandel entdecken mehr und mehr Unternehmen auch die ländlichen Regionen als Rekrutierungs- und Arbeitsraum. Zwar ist der Kampf um die Talente von morgen in Ballungsgebieten größer als in Kleinstädten oder aber ländlichen Regionen. Allerdings gibt es auch einen nicht unerheblichen Anteil von Erwerbstätigen aller Altersgruppen, die es nicht nur in Randlagen oder Kleinstädte, sondern auch auf das Land zieht. Die Flexibilisierung der Arbeit wird somit zum Anreiz – kann aber nur gelingen, wenn die Infrastruktur die dafür notwendigen Bedingungen erfüllt. Kommunen müssen deshalb vermehrt darüber nachdenken, wie sie die Bedarfe von Corporates und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) abbilden können.

Die Büroimmobilie der Zukunft – smart, nachhaltig und flexibel

Technologie-, Werte- und Strukturwandel haben die Anforderungen an die Bereitstellung von Büroimmobilien grundlegend verändert. Das betrifft alle Beteiligten – vom Investor über den Projektentwickler und den Betreiber bis hin zum Nutzer. Technologie erleichtert das energieeffiziente Betreiben. Neue Organisations- und Kollaborationsformen verlangen eine deutlich flexiblere Flächenausstattung. Tatsächlich liegt die große Herausforderung bei der Transformation von Büroimmobilien nicht im Neubau, sondern im Bestand. Die Immobilienwirtschaft kann ihre Potenziale und ihre Verantwortung für grünere Städte allerdings nur dann entfalten und dieser nachkommen, wenn sie von den relevanten gesellschaftlichen Akteuren in Politik und Verwaltung wahrgenommen wird. Es ist durchaus problematisch, dass die mangelhafte Entwicklung von Speckgürteln und dem ländlichen Raum Städte aus allen Nähten platzen lassen. Die damit einhergehende starke Umweltbelastung hat in der Stadt der Zukunft keinen Platz. Der zunehmende Verbau einer digitalen Gebäudeinfrastruktur in Bürogebäuden ist bereits heute ein erheblicher Mehrwert für grünere Immobilien. Aber auch die Ungleichbehandlung von Bestandhaltern und Co-working-Anbietern bei der Einhaltung des Arbeitsschutzes

durch die Arbeitsstättenverordnung und deren technischen Regeln sorgt nicht gerade dafür, dass Fläche gleichermaßen gesund und effizient genutzt werden kann. Auch volkswirtschaftlich ergeben sich hier höhere Belastungen für die Bestandhalter.

Menschenzentrierte Beleuchtung (HCL), Belegungs-Sensorik, Indoor-Navigation oder aber automatisierte Arbeitsplatzsteuerung – technologische Arbeitsplatzlösungen gibt es viele. Sie helfen dabei, die altbekannten Stressoren der Büroarbeit zu minimieren. Luft, Licht, Akustik und Temperatur werden dadurch individuell besser regelbar und tragen so erheblich zur guten Büroarbeit bei. Sogar dem Wohlbefinden in der Fläche (jenseits von Kultur und Organisationsstruktur) wird hierdurch Rechnung getragen. Software für Gebäudeverwaltung, die an Building Information Modeling (BIM) gebunden ist, und vorausschauende Instandhaltungssysteme sorgen zudem für ein effektiveres und energieeffizienteres Betreiben von Büroimmobilien. Die Digitalisierung der (Büro-)Immobilie schreitet mit Siebenmeilenstiefeln voran. Damit die Transformation gelingt, müssen die Märkte aber auch Risiken und Mehrwerte ehrlich einschätzen.



Foto: pixabay.com

Datenräume, digitaler Zwilling, Schnittstellen: Die Büroimmobilie von morgen muss digital geplant, realisiert und genutzt werden

Die Bedeutung für den Immobilienmarkt

Die Flexibilisierung der Flächen selbst geht unter anderem mit einer kürzeren Anmietdauer von Büroflächen einher. Eigentümer kommen auf diese Weise mehr und mehr in die Verlegenheit, Coworking- und Business-Center-Flächen zu betreiben. Letztlich sorgt dies auch für veränderte Nutzungsstrukturen. Vor allem aber steigen dadurch auch die Ansprüche an Asset- und Mietermanagement. Teilweise operieren Betreiber bereits mit dem Wohlbefinden der Belegschaft als Key Performance Indicator (KPI) für den Preis pro Quadratmeter. Das Geschäft rund um Flexible Workspace floriert auf eine Art und Weise, dass die Anbieter selbst durchaus bereit und in der Lage sind, hohe Preise für die angemieteten Flächen zu zahlen. Teilweise existieren bereits Zugangsbeschränkungen oder aber Bewerbungspflichten für einen Platz bei einem der Anbieter. Dass dies auch einer schärferen Konkurrenzlage und einem Anstieg der Mietprei-

se Rechnung trägt, ist kein Geheimnis. Aber auch jenseits der Ballungsgebiete müssen sich die Kommunen dem Trend der Flexibilisierung zunehmend öffnen. Länder und Kommunen können auf diesem Wege die Attraktivität ganzer Regionen steigern.

Diese schöne neue Welt birgt aber Risiken für die Beteiligten. Die Flexibilität lässt sich langfristig schwer kalkulieren, kostet insgesamt mehr Geld und erhöht den Management-Aufwand. Egal ob Vermieter, Geschäftsmodelle, Eigentümer oder Nutzer: Alle Beteiligten sehen sich ein wenig mehr mit der VUCA-Welt konfrontiert: volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). Mit Blick auf eine mögliche Rezession gilt es daher bereits heute zu antizipieren, wie eine Flächenabsorption bei zunehmender Monopolisierung gelingen kann.

Fazit

Die Transformation der Arbeits- und Bürowelten muss gestaltet werden. Politik, Verwaltung und Immobilienwirtschaft suchen hier bereits in vielen Bereichen das Gespräch. Es braucht aber auch ein Grundverständnis darüber, was die Ausläufer des gegenwärtigen Strukturwandels konkret für die Anforderungen an die Büroimmobilie der Zukunft bedeuten. Smart, vernetzt und flexibel soll die Immobilienwirtschaft bauen und bereitstellen – die Gegebenheiten hierfür hängen aber auch vermehrt von der Ressourcenbereitstellung und den gesetzlichen Rahmenbedingungen der öffentlichen Hand ab. Konnektivität, Nachhaltigkeit und Datenverfügbarkeit sind nur einige Themen, die mit Blick auf die Zukunft der Arbeit gelöst werden müssen. Wenn besser und schneller gebaut oder transformiert werden soll, brau-

chen wir unter anderem die digitale Bauakte; brauchen wir eine höchst digitalisierte Verwaltung.

Büroflächen werden sich anders als bisher in das Stadtbild einfügen. Verschwinden werden sie allerdings nicht. Ganz im Gegenteil: Sie werden unserer Meinung nach präsenter – auch weil diesen künftig ein bedeutend höherer Stellenwert in der Gesellschaft zugeschrieben werden muss. Anders kann Deutschland seine volkswirtschaftliche Leistungsfähigkeit nicht bewahren. Als global agierende soziale und kreative Intelligenz braucht die deutsche Volkswirtschaft auch in Zukunft das, wo sie sich heute tummelt und Wertschöpfung betreibt: Büros. Sie sind Dreh- und Angelpunkt von Innovation und Kollaboration.

Literatur

Haufe, 2018: Frithjof Bergmann: „Ich ärgere mich sehr, sehr tüchtig“. Zugriff: https://www.haufe.de/personal/hr-management/frithjof-bergmann-uebt-kritik-an-aktueller-new-work-debatte_80_467516.html [abgerufen am 08.11.2019].

Pfnür, Andreas, 2019: Herausforderungen des CREM im Strukturwandel.

Schulten, Andreas; Freitag, Dierk; Fröba, Ralf; Kassner, Tobias; Steininger, Martin, 2019: Frühjahrsgutachten Büro-, Unternehmens-, Logistik- und Hotelimmobilien 2019. In: Feld, Lars P.; Schulten, Andreas; Müller, Sebastian; Wandzik, Carolin; Simons, Harald (Hrsg): Frühjahrsgutachten Immobilienwirtschaft 2019 des Rates der Immobilienweisen: 89–171.