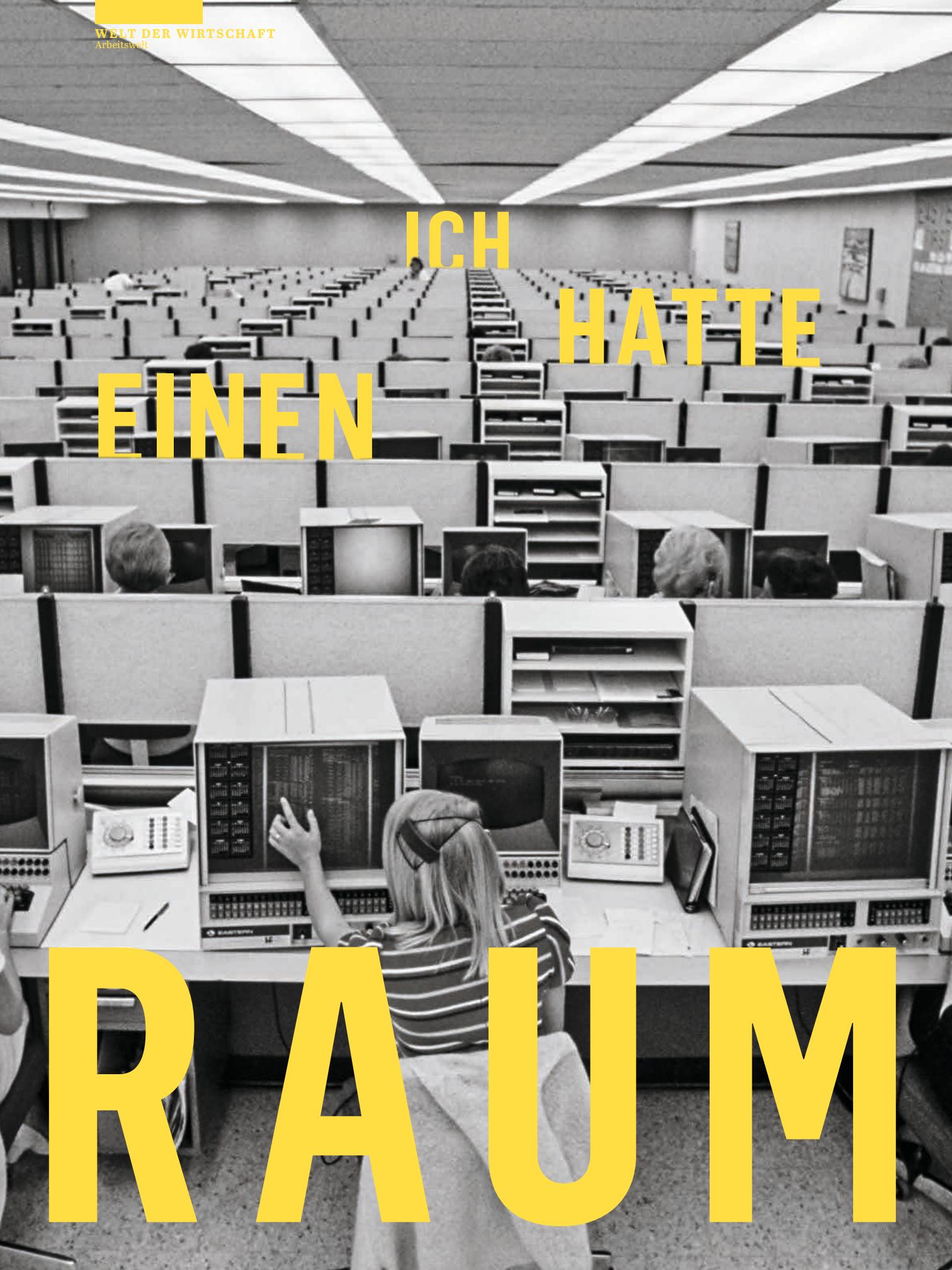


ICH
HATTE
EINEN

RAUM





*Links: Computer-
arbeit 1970*

*Rechts: Computer-
arbeit heute*

**TEXT:
ROLAND LINDENBLATT
UND LUTZ MEIER**

Seit dem Ende des Shutdowns füllen sich die Büros wieder – und Unternehmen ringen um die Balance zwischen Homeoffice und Präsenzpflcht. Viele stellen fest: Es wird nicht mehr wie früher. Aber es kann gut werden



Fünf Monate nachdem Siemens 130 000 Mitarbeiter ins Homeoffice schickte und einen Monat nachdem der Konzern verkündete, dass Beschäftigte dauerhaft zwei bis drei Tage pro Woche mobil arbeiten könnten, sitzt Siemens' Vizepersonalchef in seinem Büro in der Münchener Zentrale. „Normalerweise hätten Sie mich zu Hause erwischt“, sagt Jochen Wallisch im Videocall. Es klingt beinahe, als müsse er sich dafür rechtfertigen.

Normal war lange das, was Wallisch um sich hat: ein eigener Raum mit Platz, Schreibtisch, Besprechungsecke, Gemälden an der Wand. Privilegien des oberen Managements. Doch seit März ist er wie alle Siemens-Mitarbeiter nur noch selten im Büro. Zu Hause arbeiten ist jetzt auch für Führungskräfte normal.

Durch die Pandemie hat sich in der Welt des Arbeitens so viel geändert, dass selbst im Traditionskonzern Siemens die Gewissheit wächst, dass es nie mehr wird wie zuvor. Der Personalmanager und weitere Siemens-Führungskräfte besprechen seit Ende Mai alle zwei Wochen in der Taskforce „New Normal“, wie es im Zusammenarbeiten künftig weitergeht – und solche Teams gibt es im ganzen Land. In einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) gaben zuletzt 42 Prozent der befragten Unternehmen an, auch nach der Krise mobil arbeiten zu wollen. Büros, die ein Jahrhundert lang die Innenstädte eroberten, wurden innerhalb weniger Krisenmonate infrage gestellt.

Braucht man sie noch? Wo doch fast alle von fast überall arbeiten können?

Das Ende des Büros, so wie wir es kennen – es wurde schon vor Corona beschworen, ohne dass sich viel bewegt hätte. Corona aber hat eine Entwicklung massiv beschleunigt, die die Arbeitswelt verändern wird. Sie kann Innenstädte leer fegen oder neu beleben, das Machtgefüge zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf den Kopf stellen und schließlich auch das Zuhause, das dem Büro immer als strenger Gegensatz gegenüberstand, neu definieren. Denn wenn das Homeoffice ab jetzt normal ist – dann stellt sich eine einfache Frage: Wofür ist der klassische Arbeitsplatz eigentlich noch da?

WOZU DAS GANZE?

Philip Ross erlebte die Leere, als er Ende August zum ersten Mal seit Langem in sein Büro in der Londoner City fuhr. Er erschrak regelrecht. „Die Stadt ist ausgestorben“, sagt er. Kaum mehr als 15 Prozent der Mitarbeiter waren laut einer Zählung Mitte August im Bankenviertel Canary Wharf an ihren Arbeitsplätzen. Das hat Folgen: Die Sandwichkette Pret A Manger schließt in der Innenstadt reihenweise Filialen und streicht 3 000 Jobs. Es könnte erst der Anfang sein. Der britische Dienstleistungskonzern Capita kündigte bereits an, mehr als ein Drittel seiner 250 Büros in Großbritannien dauerhaft zu schließen. Weitere werden folgen.

Für Ross aber war der Besuch in der leeren Stadt der Beleg, dass die Zukunft, von der er schon lange spricht, jetzt beginnt. Seit 25 Jahren befasst sich der CEO der Consultingfirma Unwork mit der Zukunft des Arbeitens und berät etwa Microsoft, wie sie ihre Büros an die neue Zeit anpassen – und damit retten. Denn das Büro, das wir kennen, habe mit Corona endgültig abgedankt, glaubt er. Die reine Ansammlung von Schreibtischen: längst überholt. „Fast jede Organisation muss sich nun fragen, was der Zweck ihres Büros ist.“

Untersuchungen zeigen schon lange, dass flexibles Arbeiten Vorteile hat. Der Stanford-Ökonom Nicholas Bloom machte 2014 ein Experiment mit den Callcenter-Angestellten eines chinesischen Reisebüros. Zufällig wählte man Mitarbeiter aus, die neun Monate lang von zu Hause arbeiten sollten. Das Ergebnis: Sie waren im Schnitt 13 Prozent produktiver als die Kollegen im Büro. Nach Ende des Experiments konnten Mitarbeiter sich auch freiwillig für das Homeoffice entscheiden – ihr Produktivitätsplus lag sogar bei 22 Prozent. Die Studie zeigte zwar auch, dass für manche das Homeoffice besser funktioniert als für andere – möglicherweise weil sie keine Kinder haben oder schlicht ein richtiges Arbeitszimmer. Aber auch Befragungen des Fraunhofer-IAO zeichnen ein ähnliches Bild: Zwei Drittel der Büroangestellten gaben an, sich zu Hause besser konzentrieren zu können. All das spricht dafür, das flexible Arbeiten auszubauen – und anderswo zu streichen.

„Es gibt die ersten Konzerne, die melden, wie 20, 30, 40 Prozent Büroflächen eingespart werden können“, sagt Wallisch. Siemens bleibt da vorsichtig, aber der Trend ist klar. Branchenübergreifend. „Wir rechnen nach der Pandemie langfristig mit zehn, vielleicht sogar bis 20 Prozent weniger Bürofläche“, sagt Stephan Leimbach vom Immobilienunternehmen JLL. Am Markt könne man schon jetzt zwei Entwicklungen beobachten: einerseits Unternehmen, die bei bestehenden Mietverträgen Untermieter suchen – andererseits solche, die auslaufende Verträge nur noch um ein, zwei Jahre verlängern. Leimbach jagt Vermietern damit einen Schrecken ein. Aber wenn sich diese Entwicklung bestätigt – wie wird dann in den verkleinerten Büros noch gearbeitet?

Markus Böhl hat schon vor Jahren über die Zukunft des Arbeitens nachgedacht. Der Partner bei Ernst & Young (EY) steht im sechsten Stock eines Glaskastens an der →



*Oben: Besprechung
in den 50er-Jahren
– am Tisch, mit Stift
und Papier, es redet
vor allem der Chef*

*Unten: Heute sollen
Kollegen sich un-
gezwungen und
auch zufällig bege-
genen – und dadurch
kreativer werden*



*Ober: Hundekontakt
statt Kundenkontakt.
Für vieles muss man
heute weder Kunden
noch Kollegen
physisch treffen*

*Unten: Schalter statt
Callcenter. Gerade
dem Endkunden be-
gegnete man früher
vor allem persönlich*



Berliner Friedrichstraße und schaut skeptisch auf die alte Welt. In einem Eckbüro sind Tische mit rot-weißem Absperrband umwickelt. „Die kommen raus“, sagt er. „Das wird auch ein Besprechungsraum.“

Es ist nur ein letzter kleiner Umbau in dem Bürogebäude, das er seit 2016 nach dem Prinzip des Activity Based Working (ABW) hat umgestalten lassen. Die Idee: Jeder Mitarbeiter soll für seine aktuelle Tätigkeit den besten Arbeitsplatz wählen können. Selbst Partner teilen sich Einzelbüros, Mehrpersonenbüros wurden abgeschafft. Sie wichen offenen Bereichen mit Schreib- und Stehtischen zum Zusammenarbeiten, dazu gibt es kleine Rückzugsräume, etwa für Telefonate. „Künftig werden unsere Mitarbeitenden vor allem ins Büro kommen, wenn sie Austausch mit anderen suchen“, sagt Böhl.

Büros nämlich sollten künftig vor allem das leisten, was das Homeoffice nicht kann: „Was dort fehlt, ist die zufällige Begegnung“, sagt Stefan Rief, der einen Forschungsbereich am Fraunhofer-IAO leitet. Begegnungen aber seien wichtig für neue Ideen und gemeinsame Kreativität. Projektentwickler, Architekten und Arbeitsforscher sind sich darum einig: In Büros wird es künftig mehr Flächen für Kommunikation und Kooperation geben, größere Lounges, informelle Räume, Projekträume – für all das, was zu Hause eben nicht funktioniert.

Die Innenarchitektin, die für EY diese neue Arbeitswelt an der Friedrichstraße entworfen hat, heißt Monika Lepel. Sie hat auch schon Büros von Tech-Konzernen wie Google eingerichtet, die wollen seit Jahren Arbeitsräume im ABW-Stil. Das Konzept nämlich ist nicht völlig neu. Es fragten bisher bloß wenige danach.

Wenn Lepel darüber redet, hört man ihr den Frust aus 30 Jahren in der Branche an. „Unternehmen denken häufig nicht über Funktion nach, wenn sie Innenarchitekten beauftragen, sondern über Status“, sagt sie. Das Ergebnis erfülle oft überhaupt nicht den Zweck. Ein

Konferenzraum mit komfortablen Bürostühlen etwa wirke zwar imposant. Nur: „Wenn es am Arbeitsplatz zu gemütlich ist, erstickt es die Kreativität“, sagt Lepel.

Bei EY hielten sie und ihre Kollegen Workshops mit Mitarbeitern ab. Sie

fragten: Wenn Sie ins Büro kommen, welcher Arbeit gehen Sie dann nach? Was wollen Sie hier vorfinden? Lepels Team baute, testete, baute um. Heute seien die Mitarbeiter am Berliner Standort sehr zufrieden mit dem Konzept, weiß Markus Böhl aus Mitarbeiterbefragungen. „Seitdem wir die Büros haben, reden wir viel mehr miteinander“, sagt auch einer der Steuerberater am Standort.

OFFENE TÜR

Wie schwer solche Veränderungen jedoch sein können, weiß Holger Jahnke. Als er vor acht Jahren zum ersten Mal sein wuchtiges Vorstandsbüro beim Möbelhersteller Sedus Stoll betreten wollte, dachte er, es sei etwas kaputt: Der Tür fehlte die Klinke. Das sei so gewollt, erklärte die Assistentin. Zugang zum Chef gewährte nur das Vorzimmer. Jahnke ließ einen Türgriff einbauen. Niemand nutzte ihn. Also ließ er die Tür weit offen stehen. Die Beschäftigten machten nun einen großen Bogen durch andere Flure, um nicht am Zimmer des Chefs vorbeizumüssen.

Vergangenes Jahr bezog Sedus Stoll eine neue Verwaltungszentrale – einen offenen, riesigen Raum mit geschwungenen Bänken, Besprechungszellen in allen Größen, munter verteilten Schreibtischen. Als es aber aus den Einzelbüros in diese großzügige Fläche ging, hatte Jahnke wieder mit Ängsten zu tun: „Muss ich künftig im Großraum allen einen ausgeben, wenn ich Geburtstag

42

Prozent der Unternehmen wollen laut einer Fraunhofer-Studie künftig noch mehr ins Homeoffice

habe?“, fragten seine Leute.

Hier, im badischen Dogern, schreitet Jahnke heute zwischen den Möbeln umher, spricht über Lautstärke, Ängste – und Wohnen. Ein Büro, sagt er, darf nicht mehr wie ein öder Standardraum ausse-

hen, aber auch nicht wie ein Wohnzimmer. Sedus lebt ja selbst davon, dass sich Arbeitswelten ständig entwickeln. Der größte deutsche Büroustatter deckt rund ein Zehntel des Weltmarkts ab. Deshalb ist der Raum hier nicht nur Arbeitsplatz, sondern auch eine Art Referenz.

Seit beinahe 150 Jahren ist Sedus im Geschäft. Die ersten 100 Jahre verkaufte man fast ausschließlich Stühle, auf dem „Paris 14“ saßen in den Neunzigern Millionen. Wenn Sedus damals ein Büro belieferte, seien noch 85 Prozent des Auftrags auf den Arbeitsplatz entfallen, erzählt Jahnke: Tisch, Stuhl, Schrank. Um die Jahrtausendwende waren es noch 50, heute sind es 30 Prozent.

Stattdessen kümmert sich die einstige Stuhlfirma nun auch um Sofas, Akustikelemente, Sprechzellen. „Kommunikationseinrichtung“ nennen sie das. Die Zukunft, sagt Jahnke. Und heute schon der Großteil des Umsatzes. Als Corona kam und die halbe Welt ins Homeoffice ging, stellte Jahnke sich darauf ein, dass der Schreibtischstuhl endgültig Randgeschäft wird. Dass aber das ganze Büro verschwindet, glaubt er nicht. Einer Reihe von Firmen liefern sie jetzt Pläne, wie sie ihre Räume für die neue Zeit aufmöbeln können.

Aber das reicht nicht. Jahnke beginnt zu zeichnen. Erst einen kleinen Kreis: das Büro – hier flößen die Arbeitsplatzinvestitionen der Firmen beständig heraus, sagt der Sedus-CEO nüchtern. Dann zeichnet er einen großen und noch →

einen kleinen Kreis. Hier flössen die Investitionen hinein, sagt er. Der große Kreis ist der „digitale Raum“ – Software, Hardware, Vernetzung. Der zweite ist das Heim. In diesen Kreisen, sagt Jahnke, müsse Sedus arbeiten, um weiter zu verdienen. Besonders natürlich in dem großen.

Jahnke ist ein fröhlicher Ostwestfale, war selbst mal Gründer und hat auch schon eine Pleite hingelegt. Sentimentalitäten sind ihm fremd. Er wird die Ära des Schreibtischstuhls nicht mit Tränen verabschieden, sondern freut sich etwa schon diebisch, dass Sedus von kürzeren Abschreibungsfristen bei der Steuer profitieren dürfte, wenn künftig mehr Elektronik in den Möbeln steckt. Schon heute bauen sie Sensoren in die Büroausstattung. Per App können Nutzer so Arbeitsplätze reservieren und sehen, wer welchen nutzt. Perfekt in Corona-Zeiten.

Aber nur ein kleiner Teil eines größeren Schritts, den auch andere gehen. Der große Kreis aus Jahnkes Zeichnung nämlich ist für viele interessant. Projektentwickler bauen längst komplett intelligente Gebäude. Architekten schwärmen von offenen Strukturen, die das ermöglicht.

Berlin, gleich neben dem Hauptbahnhof. Hier führt Matthias Schmidt den gerade fertiggestellten „Cube Berlin“ vor, beworben als das modernste Bürogebäude Europas. Das Projekt sei nicht leicht gewesen, sagt der Deutschland-Entwicklungschef von CA Immo: „Wir mussten verschiedene Welten zusammenbringen.“ Auf der einen Seite sein Unternehmen, Entwickler klassischer Bürogebäude – auf der anderen ein Start-up, Thing-it, das das gesamte Haus mit Sensoren ausgestattet hat.

Schmidt geht zur Zugangschleuse des Gebäudes, legt sein Smartphone auf. Schon leuchtet auf einem Display der Buchstabe „C“: der Aufzug, der ihn ins Büro bringt. Der weiß auch schon, in welche Etage Schmidt muss. Wenn Schmidt dann die Gebäude-App auf seinem Handy öffnet, kann er mit einem Klick

die Heizung anstellen, ein Wischen öffnet die Jalousien. Vor allem aber kann Schmidt über die App Räume und Arbeitsplätze buchen. Dank kleiner Sensoren, die in den Büros in kurzen Abständen angebracht sind, weiß der Cube dazu jederzeit, wo Schmidt und andere Menschen sich gerade aufhalten. Würde Schmidt einen gebuchten Arbeitsplatz gar nicht nutzen, gäbe das Gebäude ihn bald von allein wieder frei.

„GEHÄUSE DER HÖRIGKEIT“

Man kann all das als Spielerei abtun. Allerdings können die Mieter so genau analysieren, wie ihre Räume eigentlich bevölkert werden, wie sie Energie, Platz und Geld sparen können. Denn je mobiler das Arbeiten wird, desto mehr werden Unternehmen wissen wollen, welche Arbeitsplätze wirklich nötig sind, wofür – und besonders: wie viele. Marc Gille, Chef des Start-ups Thing-it, das die Technik entwickelt hat, sagt: Damit ließe sich Activity Based Working noch leichter umsetzen. Man muss natürlich vorsichtig sein, wenn jetzt wieder die Revolution der Arbeit ausgerufen wird. Denn das moderne Büro, das in seiner Grundform auf die Industrialisierung zurückgeht, hat schon viele Angriffe unbeschadet überstanden. Anfangs sah es in den „Bürosälen“ aus wie am Fließband, aus dem Chefbüro mit Glasscheibe wurde das gleichförmige Vorschreiten der Arbeit überwacht. Als ein „Gehäuse der Hörigkeit“ beschrieb der Soziologe Max Weber das

Büro. Bis heute leben Serien wie „The Office“ vom Gefühl, dass Büroarbeit eine Art Käfighaltung für Geistesarbeiter ist.

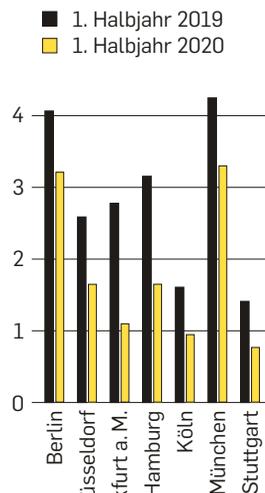
Allerdings arbeiten diese heute viel kreativer als früher, Routinejobs haben längst Maschinen übernommen. Und vor allem sind die Kopfarbeiter begehrt. Firmen, die junge Talente locken wollen, wissen: Die stehen nicht nur auf Sofas und Tischkicker im Büro, sondern wollen Arbeitsplätze, die ihnen etwas bieten – nämlich Flexibilität und Freiheit.

Das alles könnte auf einen Dreiklang hinauslaufen, den viele Unternehmen bald anbieten: Kernbüro, Homeoffice – und dazu Büros jenseits der Standorte, sogenannte Flex-Offices. Bei We Work etwa, Großanbieter von Co-Working und Flex-Offices weltweit, sind jetzt schon fast die Hälfte der Nutzer Mitarbeiter großer Firmen. Es dürften noch mehr werden, sagt Nikolay Kolev, bei We Work für Nord- und Zentraleuropa zuständig. „Flex-Office entwickelt sich zum Massenprodukt.“

Der Markt mache heute je nach Land circa zwei bis vier Prozent aller Büroimmobilien aus, langfristig aber sieht er den Bedarf auf 20 Prozent steigen.

Genau dieser Dreiklang könnte dann auch einen ganz neuen, globalen Arbeitsmarkt eröffnen. Nicht jedes Unternehmen hat wie Siemens Niederlassungen weltweit. Vielleicht ist es bald normal, dass Firmen europaweit nach Talenten suchen, ohne sie an ihre Standorte locken zu wollen – während Bewerber sich ortsunabhängig umsehen: Je- →

Lieber nichts Neues
Neu bezogene Büroflächen (Altbestand und Neubau), in 100 000 qm



Quelle: JLL

den Monat einmal ein paar Hundert Kilometer anreisen ist besser als täglich 50 Kilometer pendeln.

An Visionen mangelt es nicht. Vielleicht kommt bald so etwas wie Airbnb für Büros – und Unternehmen bieten dort überschüssige Arbeitsfläche zum Einmieten an. Vielleicht nutzen andere das Angebot, das Sedus gerade austüftelt: Sie stellen die Büromöbel hin, abgerechnet wird aber erst bei Nutzung – 0,03 Euro pro Stunde und Stuhl. Alles ist möglich. Nur das Alte nicht mehr.

Die historischen Gründe für das Büro seien schlicht entfallen, sagt der Londoner Berater Ross. Deshalb sei es dieses Mal wirklich ernst. „Das Büro braucht eine neue Zweckbestimmung, wenn es weiterleben soll.“ Ross schwärmt geradezu vom neuen Arbeitsleben, in dem das Büro vor allem dafür sorgen soll, dass die Mitarbeiter sich begegnen. Dann aber hält er einen Moment inne. Alles hänge natürlich davon ab, dass die Leute wirklich bereit sind, ihre Gewohnheiten zu ändern: Chefs, Angestellte, Geschäftspartner.

Holger Jahnke von Sedus hat so etwas auch erlebt, als er in London die komplett auf Kollaboration gedrehte Zentrale eines US-Tech-Konzerns ausstattete. Dabei stand ihm der 25-jährige verantwortliche Manager: „In zehn Jahren will ich auch mein Eckbüro.“ Selbst ein Arbeitsforscher, der schon vor 20 Jahren das „nonterritoriale Büro“ skizzierte, hat heute keine Illusionen. Die Idee sei richtig, sagt er. „Aber die Menschen“, stöhnt er dann.

„Das Imperium schlägt zurück“ – so beschreiben die Experten der Personalberatung Egon Zehnder die Kämpfe, die in diesen Tagen in Unternehmen stattfinden: zwischen Chefs und Angestellten, verschiedenen Abteilungen oder einfach kreuz

69

von 100 CEOs weltweit wollen laut einer KPMG-Studie Büroflächen reduzieren

und quer: die Konservativen, die die alte Ordnung wiederhaben wollen, gegen die Massen, die am Gewinn an Lebenszeit aus dem Homeoffice hängen. Der Kampf sei noch nicht entschieden, sagen sie. Aber sie räumen den Bewah- rern auch nicht viele Chancen ein: Die Erfahrungen der Corona-Zeit gingen nicht mehr weg.

Mit großer Wahrscheinlichkeit werden Unternehmen künftig ihre Mitarbeiter viel von unterwegs arbeiten lassen, ihre Kernbüros ver-

kleinern, Co-Working-Plätze anbieten. Sie werden ihre Arbeitsplatznutzung analysieren, ungenutzte Plätze abschaffen und durch Projekträume ersetzen. All das wünschen sich Experten schon seit Jahren.

Es hängt jetzt viel an solchen Arbeitsgruppen wie der Siemens-Taskforce von Jochen Wallisch. Am Ende des Gesprächs blickt er noch einmal in die Kamera, hebt die Hand zum Abschied. Er hat nur wenige Minuten bis zum nächsten Termin, wenige Minuten für einen Blick auf die Papiere auf seinem Schreibtisch. Vielleicht schaut er zwischendurch auch einmal auf, durch sein Einzelbüro, auf die Gemälde.

Es könnte ein Blick in die Vergangenheit sein. ◇



Oben: Einzelbüros mit Blick über die Mitarbeiter waren einst Chefsache

Unten: Wohl nicht die Zukunft des Einzelbüros – aber wenigstens ruhig