No. 31/2019



Neue Arbeitswelten

Quantum

Editorial



Dr. André Scharmanski Leiter Research

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Erwartungen an das Büro der Zukunft sind hoch und vielfältig: Es soll nicht nur flexibler werden, sondern auch individueller, nachhaltiger und effizienter. Zahlreiche Trends wirken derzeit auf die Arbeitswelt von morgen, die immer mehr auf die Büromärkte durchschlagen. Dazu zählen neben dem Generationen- und demographischen Wandel auch die Verbreitung neuer Technologien, die zunehmenden ökonomischen Unsicherheiten sowie das Aufkommen neuer Akteure auf der Wirtschaftsbühne.

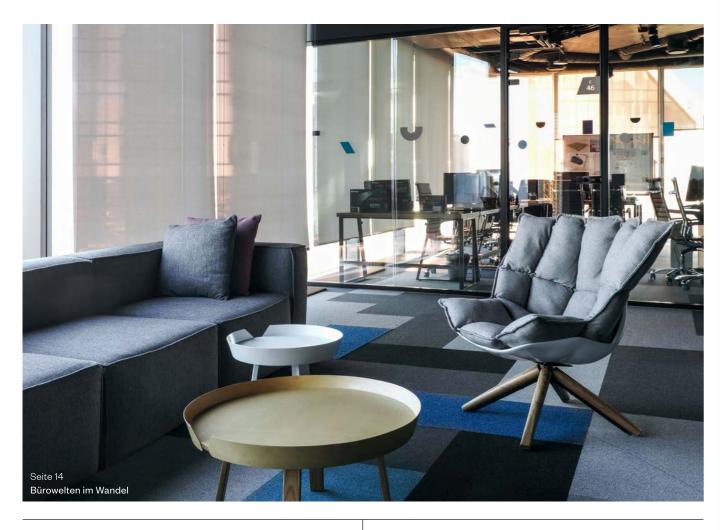
Der aktuelle Quantum Focus No. 31 "Neue Arbeitswelten" beschreibt im ersten Kapitel diese Megatrends, die Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen prägen, und skizziert im Anschluss ihre Auswirkungen auf die Bürowelt von morgen. Dabei zeigt sich einerseits eine Entkoppelung der Arbeit von traditionellen Büros sowie eine zunehmende Modularisierung und Digitalisierung der Flächen. Dazu geht der Trend immer weiter zu einer Konzentration der Büroarbeit auf die Metropolen – das Büro wird flexibler, modularer, smarter und urbaner.

Wir freuen uns, wenn der Focus Ihr Interesse findet und wünschen Ihnen eine aufschlussreiche und interessante Lektüre!

Dr. André Scharmanski

A/M.

FOCUS 31 1





Inhalt

Seite 04 1 Arbeitswelten im Wandel

Wie beeinflusst der technologische und demographische Wandel den Arbeitsmarkt und welche Auswirkungen haben der Eintritt jüngerer Generationen und zunehmende makroökonomische Unsicherheiten auf die Arbeitswelt?

Seite 14 2 Bürowelten im Wandel

Welche Auswirkungen hat der strukturelle Wandel der Arbeitswelt auf den Markt für Büroimmobilien und wie gestalten sich die Bürowelten der Zukunft?

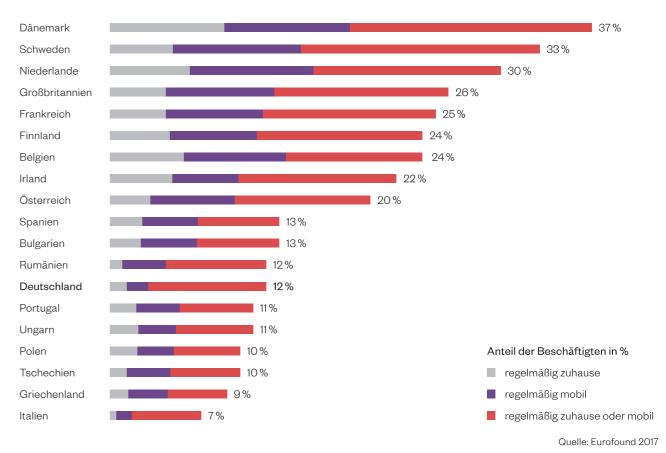
Seite 26 3 Kurz & knapp

Das Wichtigste dieser Ausgabe kurz zusammengefasst.

Arbeitswelten im Wandel

In vielen seiner Vorhersagen lag der Ökonom John Maynard Keynes richtig – etwa im über Dekaden andauernden kräftigen Wirtschaftswachstum. Seine Einschätzung über die weitere Entwicklung der Arbeitszeit traf allerdings nicht ein. 1930 prognostizierte er in seinem vielzitierten Aufsatz "Economic Possibilities for our Grandchildren", dass die durchschnittliche Arbeitswoche infolge des technischen Fortschritts bis zum Jahr 2030 auf 15 Wochenstunden gesunken sein werde.

Abb. 01 Homeoffice und mobiles Arbeiten in Europa, 2017



Davon sind wir derzeit noch weit entfernt. Aktuell liegt die durchschnittliche vereinbarte Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten pro Woche in Deutschland bei 38,6 Stunden (Teil- und Vollzeit insgesamt 35 Stunden) (BAuA 2018). Dazu passt auch, dass 2018 der Achtstundentag sein 100-jähriges Bestehen gefeiert hat. Trotzdem ist einiges in Bewegung geraten. Die Arbeitswelt durchfährt einen technologischen und demographischen Wandel, sie wird bunter und vielschichtiger. All das hat Auswirkungen darauf, wie wir jetzt und vor allem zukünftig arbeiten werden.

Räumlich entgrenztes Arbeiten durch Technologiewandel

Schon seit Jahrzehnten tragen das rasant expandierende Spektrum an Informations- und Kommunikationstechnologien und deren rückläufige Kosten dazu bei, dass sich die Zusammenarbeit zwischen räumlich entfernten Personen ohne Zeitverzögerung immer einfacher gestalten lässt. Die ganze Welt hat sich zu einem Kommunikationsraum verwandelt, in dem Daten und Informationen immer schneller um den Globus jagen, wodurch sich nicht zuletzt auch für die Arbeitswelt neue Möglichkeiten ergeben. Zukünftig

verspricht der neue Technologiestandard 5G sogar Datenübertragung in Echtzeit. Dateien können dann mit einer Geschwindigkeit von bis zu 10.000 Megabit pro Sekunde übertragen werden.

Arbeit ist heute dank der Weiterentwicklung mobiler Endgeräte wie Smartphones, Tablets oder Laptops ortsunabhängiger als noch vor wenigen Dekaden. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Während früher der klassische 9-to-5-Job mit festen Arbeitszeiten und Anwesenheitspflicht im Büro dominierte, werden heute die Orte der Leistungserbringung immer flexibler und vielfältiger. Ob Arbeiten von zu Hause, in der Lounge am Flughafen, in der Bahn, beim Kunden oder im Hotelzimmer - nahezu alles ist heute möglich (Fraunhofer IAO 2018; BAuA 2018). Für die neuen Möglichkeiten des multilokalen Arbeitens steht exemplarisch eine aktuelle Recruiting-Kampagne der Volkswagen Consulting, wo neben dem Büroarbeitsplatz in Wolfsburg die Optionen weltweites Arbeiten beim Kunden, Homeoffice und Coworking Space in Berlin angepriesen werden.

Die Etablierung mobiler, flexibler Arbeitsformen spiegelt sich etwa bei den Geschäftsreisenden wider, die

5

FOCUS 31 ARBEITSWELTEN IM WANDEL

Die Möglichkeit zum Homeoffice ist in Deutschland zumeist spezifischen Gruppen und Mitarbeitern von jungen Start-upoder einzelnen Großunternehmen vorbehalten. Foto: Stocksy

bereits ein Drittel ihrer kompletten Reisezeit (An- und Abreise, Hotel) zum Arbeiten nutzen. Vier von zehn Geschäftsreisenden sind unterwegs ständig erreichbar, das Telefon/Handy beantworten 62 Prozent jederzeit und zeitnah, Emails und WhatsApp werden von knapp der Hälfte der Reisenden laufend gecheckt. Grundvoraussetzung für produktives mobiles Arbeiten sind ein stabiler Internetzugang während der Reise, die technische Ausstattung, (u.a. Smartphone, VPN-Fernzugang zum Firmennetz) und die Verfügbarkeit von Wartebereichen bzw. Lounges, in denen relativ ungestörtes Arbeiten möglich ist (DRV 2018).

Der Wunsch nach mehr Flexibilität im Arbeitsleben nimmt insgesamt zu, was auch daran liegt, dass Lebensentwürfe individueller und vielfältiger geworden sind. So möchte jeder vierte Arbeitnehmer in Deutschland gerne zumindest ab und zu von zu Hause aus arbeiten (BMAS 2018), v.a. um sich die Pendelzeit zu sparen und eine höhere Zeitsouveränität zu haben, d.h. sich die Arbeit selbstbestimmt einzuteilen und bei Bedarf unterbrechen zu können sei es, um die Kinder von der Kita abzuholen oder sich um die Pflege von Familienangehörigen zu kümmern. Bei vier von zehn Jobs wäre Heimarbeit zumindest gelegentlich zwar theoretisch auch möglich, so eine Einschätzung des DIW (DIW 2019); die Realität sieht allerdings anders aus. In Deutschland herrscht trotz technischer Möglichkeiten immer noch eine starke Anwesenheitskultur. Zwei von drei Beschäftigten schreibt der Arbeitgeber immer noch vor, wann ihr Arbeitstag beginnt und wann er endet. Nur zwölf Prozent der Beschäftigten nutzen zumindest gelegentlich (mindestens 1 Tag pro Woche) das Homeoffice, deutlich weniger als in den skandinavischen Ländern, in den Niederlanden oder Großbritannien, wo bereits rund ein Drittel teilweise von zu Hause arbeitet (Abb. 01). Um die Quote zu erhöhen, gibt es derzeit einen Vorstoß der SPD, das Recht auf Heimarbeit einzuführen¹.

Demnach sollen Unternehmen künftig im Einzelfall begründen müssen, warum dem Wunsch nach Homeoffice für einzelne Mitarbeiter nicht nachgekommen werden kann.

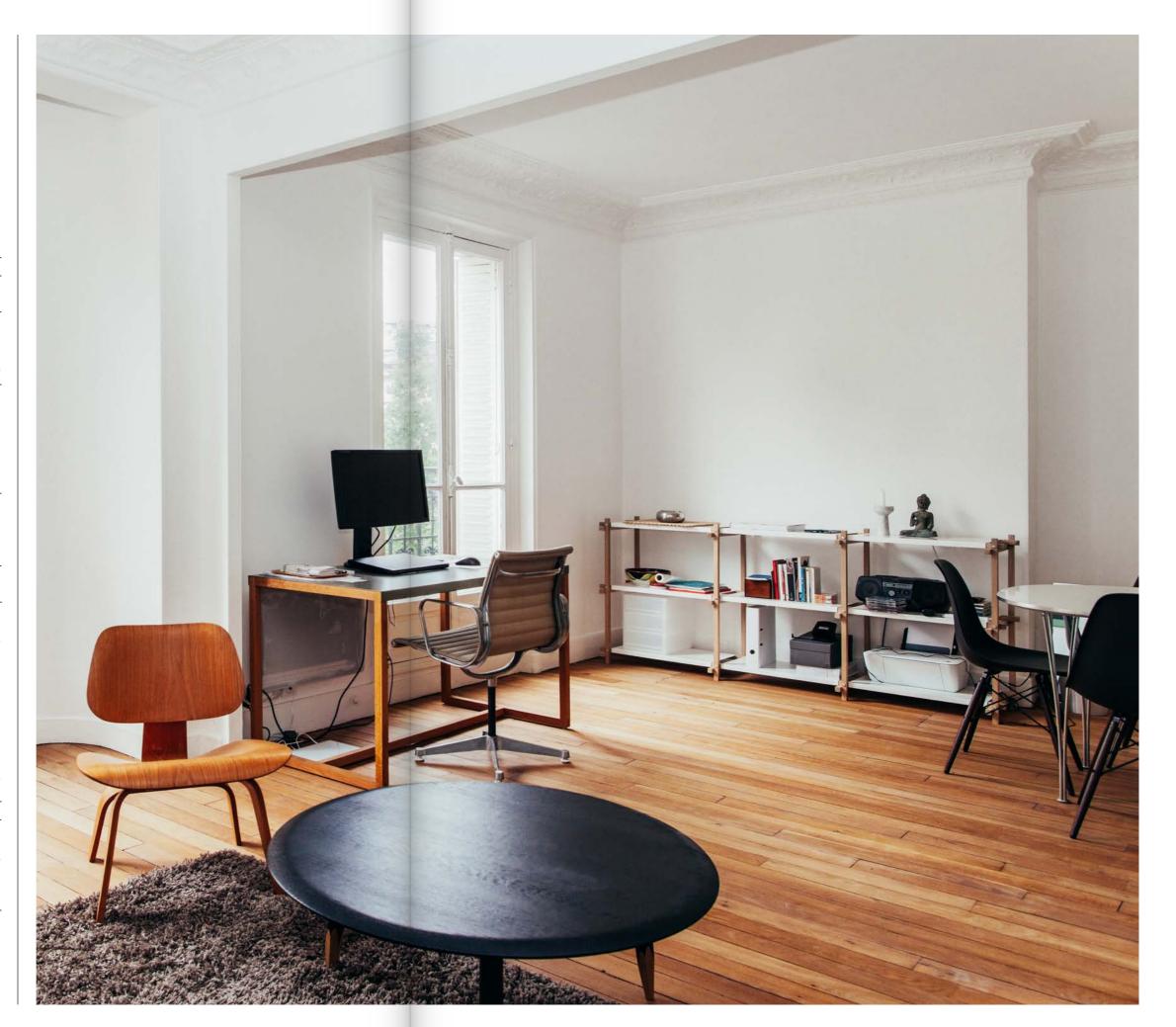


Abb. 02 Spezifika der Generationen

		Generation X 1966 - 1980	Generation Y 1981 - 1995	Generation Z ab 1996
\otimes	Prägende Erfahrungen, Einflüsse	"Generation Golf" u.a. Fernsehzeitalter, Mauerfall, Ende kalter Krieg	"Millenials" u.a. Digitale Revolution, weltweiter Terror	"Generation YouTube" u.a. Globalisierung, Erderwärmung
	Arbeitshaltung, Karriere	Work-Life-Balance	Work-Life-Blending	Work-Life-Separation
	Technologienutzung	Digital Immigrants, Tech- nologischer Wandel, ana- log zu digital	Digital Natives "24 Stunden online"	"Technoholics", Virtual Reality, Cloud
	Kommunikation	SMS, E-Mail, Messenger	Social Media, Messenger	FaceTime, Messenger
	Bevorzugte Medien, Werbekanäle	u.a. E-Mail, TV, Online-Nachrichten	u.a. Twitter, Instagram, Facebook	u.a. Snapchat, Spotify, YouTube, Tumblr

Generell ist die Möglichkeit zum Homeoffice in Deutschland zumeist spezifischen Gruppen (Hochqualifizierten, Führungskräften und Kinder betreuenden Eltern) und Mitarbeitern von jungen Start-upoder einzelnen Großunternehmen vorbehalten. In den meisten Fällen scheitert der Wunsch an den Vorgesetzten, deren Bedenken sich stark auf die Themen Leistungsbemessung, Datensicherheit, fehlende Kommunikation und Isolation der ortsunabhängigen Mitarbeiter fokussieren (BMAS 2018). Ein weiteres Hindernis betrifft die Umsetzung, denn alle Vorgaben bezüglich Bildschirmarbeitsplätzen gelten auch für das Homeoffice (§ 5 Arbeitsschutzgesetz und § 3 Arbeitsstättenverordnung). Entsprechend entspricht das Arbeiten mit dem Notebook am Küchentisch nicht den Arbeitsschutzvorgaben.

Generationenwandel oder wer tickt wie?

Neben dem Technologiewandel sorgt der Generationenwandel für tiefgreifende Veränderungen der Arbeitswelt. Die demographische Entwicklung steigert den Anteil älterer Arbeitnehmer, zugleich wird die Belegschaft mit dem Berufseintritt junger Generationen heterogener. Das betrifft ihre Qualifikationen, ihre

Arbeitsweisen, aber auch ihre Wünsche, Erwartungen und Ansprüche an den Berufsalltag und den Arbeitgeber. Ob Generation X, Y, Z oder App: hinter den vielzitierten Generationstypen steht jeweils eine Gruppe von Menschen, die in einem definierten Zeitraum geboren wurden und sich infolge gemeinsamer prägender Erfahrungen/Einflüsse trotz der zunehmenden Pluralität an Lebensstilen in ihren Einstellungs- und Wertemustern ähneln. Gemein ist den Bürobeschäftigten von morgen etwa, dass sie sich durch eine hohe Technologieaffinität auszeichnen und klassische Arbeitsvorstellungen wie Anwesenheitskultur und Disziplin eher ablehnen. Sie bringen neue Sichtweisen ein und haben andere Erwartungen an Job und Berufsleben als die Generationen vor ihnen (Abb. 02).

Gerade mit dem Berufseinstieg der Generationen Y und Z wird ein Umschwung postuliert, der die Arbeitswelt verändert und die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt. So sind die bereits elf Millionen relativ gut ausgebildeten Beschäftigten der Generation Y, die zwischen 1981 und 1995 geboren sind, mit den neuen Medien aufgewachsen und zählen damit zu den ersten Digital Natives. Die Mitglieder dieser Jahrgänge schätzen insbesondere Flexibilität, während starre

Arbeitszeiten eher als unattraktiv angesehen werden. Sie streben nach Selbstverwirklichung und -bestimmung in der Arbeitswelt und stehen für eine Vermischung von Beruf und Privatleben (Reinhardt/Popp 2018).

»Mit dem Berufseinstieg der Generationen Y und Z wird ein Umschwung postuliert, der die Arbeitswelt verändert und die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt.«

So wird zum Beispiel Berufliches auch nach Feierabend erledigt oder eine höhere Zeitsouveränität genutzt, um sich um Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu kümmern oder mehr Zeit für Freizeitaktivitäten zu haben (BAuA 2018; Mercer 2019). Diese Bedürfnisse zwingen Unternehmen zum Umdenken und führen dazu, dass sie sich mehr und mehr nach den Wünschen der Generation Y richten, indem sie etwa das Verschmelzen von Arbeits- und Privatwelt ("Work-Life-Blending") durch die Einführung flexibler Arbeitszeiten und Bürokonzepte forcieren.

Auch die Nachfolgegeneration Z, die sich auf die zwischen 1996 und 2010 geborenen Jugendlichen bezieht, macht sich seit 2011 auf dem Bildungs- sowie Arbeitsmarkt zunehmend bemerkbar. Noch in höherem Maße hat man es hierbei mit gut ausgebildeten Jahrgängen zu tun, die mitten in der digitalen Welt aufgewachsen sind und eine hohe Versiertheit im Umgang mit den neuen technologischen Möglichkeiten an den Tag legen. Stärker als bei der Vorgängergeneration Y geht es den Vertretern der Generation Z um Freizeit, sichere, geregelte Arbeitszeiten, unbefristete Verträge, definierte Strukturen im Job sowie eine klare Trennung von Job und Privatleben ("Work-Life-Separation"). Entsprechend wird erwartet, dass flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und Desk-Sharing-Modellen eher weniger nachgefragt werden (Mercer 2019; Scholz 2015; Bedürftigt 2016). Was die Generationen Y und Z allerdings gemein haben, ist eine kürzere Verweildauer pro Arbeitsstation. Beide sind im Vergleich zu vorangegangenen Generationen wesentlich offener dafür, das Unternehmen häufiger zu wechseln. Damit werden die Arbeitgeber zukünftig mehr denn je gefordert sein, auch mit attraktiven Arbeitsmodellen oder Bürokonzepten eine größere Loyalität unter Mitarbeitern zu schaffen und für zufriedene Arbeitnehmer zu sorgen, die sich mit dem Unternehmen identifizieren.

Langfristig wird dann die Generation App mit Geburtsjahrgängen ab 2010 auf dem Arbeitsmarkt folgen. Die Namensgebung bezieht sich auf die damalige Markteinführung des iPads und die Wahl des Begriffs "App" zum Wort des Jahres durch das Oxford Dictionary. Wenngleich diese Generation zum Teil noch nicht mal auf der Welt ist bzw. sehr jung ist und die prägende Phase noch vor sich hat, deutet vieles darauf hin, dass deren Eintritt ins Berufsleben für tiefgreifende Veränderungen sorgen wird. Digitale Technologien wie Smartphones oder Apps werden nicht einfach nur genutzt, sondern in ihr Leben fest und selbstverständlich integriert. Die Generation App lernt scrollen und wischen, noch bevor sie sprechen kann. Wenn diese Generation in eineinhalb bis zwei Jahrzehnten in die Arbeitswelt eintritt, werden die Anforderungen an vernetztes Arbeiten und die technische Ausstattung noch einmal deutlich zunehmen (Reinhardt/Popp 2018).

Demographischer Wandel stärkt die Position der Arbeitnehmer

Parallel zum Generationswechsel bringt auch der demographische Wandel neue Herausforderungen für die Arbeitswelt mit sich. Schon seit Jahren warnen Ökonomen mittel- bis langfristig vor einem flächendeckenden Fachkräftemangel, der bereits zum Teil schon eingetreten ist. Einerseits bekommen Unternehmen immer weniger Bewerber, weil der demographische Wandel die kommenden Jahrgänge ausdünnt. Andererseits steigt der Bedarf an qualifiziertem Personal im Zuge der Wissensorientierung der Wirtschaftsstruktur, weil sich branchenübergreifend eine Verlagerung hin zu wissensintensiven, komplexen Tätigkeiten vollzieht, die eine fundierte Ausbildung und hohe Qualifikation erfordern (IW 2018; ifo 2019). Ein immer größerer Teil dieser Jobs kann allerdings nicht besetzt werden, da die Nachfrage nach speziell qualifizierten Arbeitnehmern (Fachkräften) vom derzeitigen Angebot nicht ausreichend bedient werden kann ("qualifikatorischer Mismatch").

Ende 2018 erreichte die Zahl der offenen Stellen in Deutschland mit fast 1,5 Millionen den höchsten jemals gemessenen Wert. Davon sind allein im Bereich unternehmensnaher Dienstleistungen fast 400.000 Stellen vakant (IAB 2019). Knapp werden auch Arbeitskräfte in sogenannten MINT-Berufen, also Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik. Schon jetzt zeigen die Entwicklungen und Umfragen, dass viele Unternehmen den Mangel an geeigneten Arbeitskräften als ein Hindernis für ihre Geschäftstätigkeit sehen. Und bei konstanten



Die Nachfrage nach speziell qualifizierten Fachkräften kann vom derzeitigen Angebot nicht ausreichend bedient werden. Foto: Stocksy

Erwerbsquoten und Arbeitszeiten würde die Arbeitskräftelücke bis 2025 weiter auf bis zu 2,9 Millionen ansteigen, denn die Erwerbsbevölkerung schrumpft demographisch bedingt schneller als die Erwerbstätigennachfrage. Mit dem Ausscheiden der Babyboomer aus dem Arbeitsmarkt würde dann die Lücke sogar noch weiter zunehmen und 2031 mit etwa 3,6 Millionen ihren Höhepunkt erreichen (vdw 2019).

Damit droht zum ersten Mal in der jüngeren Wirtschaftsgeschichte ein Nachfrageüberhang nach Fachkräften, die infolgedessen immer mehr in der Position sein werden ihre Forderungen durchzusetzen. Sei es eine Verkürzung oder stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeit, berufliche Auszeiten wie Sabbatical, die Möglichkeit der Heimarbeit oder ein attraktiv gestaltetes Arbeitsplatzumfeld – die Position der Mitarbeiter in Bewerbungsgesprächen wird grundsätzlich gestärkt. Bereits heute ist eine Trendumkehr zu erkennen, die sich dadurch auszeichnet, dass Unternehmen zunehmend um Fachkräfte werben und auf deren Bedürfnisse eingehen müssen und nicht umgekehrt. Der Leitspruch "people follow firms" wandelt sich zunehmend zu "firms follow people".

Wandel der Akteurslandschaft verändert Arbeits- und Bürowelten

Neben den Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft sorgen auch neue Akteure in der Unternehmenslandschaft für Neuerungen in der Arbeitswelt und auf den Büromärkten. Dazu gehören u.a. Startups, die in Großstädten bezüglich Mitarbeiterzahl und Büroflächennachfrage eine zunehmend relevante Größe erreichen. Gleichzeitig sorgen diese Unternehmen mit einem hohen Grad an Innovation auch für frischen Wind im Hinblick auf Arbeitsmodelle und in der Konzeption von Büroflächen, die auf den Markt ausstrahlen und im Nachgang häufig von traditionellen Unternehmen zumindest in Teilen adaptiert werden.

Unter Start-ups versteht man junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee mit geringem Startkapital gegründet werden und i.d.R. sehr früh zur Ausweitung ihrer Geschäfte auf den Erhalt von Venture-Capital angewiesen sind. Ein bedeutendes Merkmal ist darüber hinaus, dass Start-ups, die ihre erste Bewährungsprobe bestanden und sich am Markt positioniert haben, in der Folge sehr schnell wachsen. Da viele neue Mitarbeiter eingestellt werden und häufig auch neue Standorte eröffnet werden, nimmt in dieser Zeit der Büroflächenbedarf der Unternehmen

Abb. 03 Digitale Plattformökonomie

	in Millionen*	davon Anteil der Einkom- men mit digitalen Platt- formen generiert in %	Anzahl an Nutzern digitaler Plattformen in Millionen	Beispiele Plattformen
Freiberufler, die ihre Arbeits- kraft anbieten	150	6	9	Freelance Physician Deliveroo TaskRabbit Uber Upwork
Freiberufler, die Waren verkaufen	21	63	13	Etsy eBay
Freiberufler, die Sachwerte vermieten	8	36	3	Airbnb Boatbound Getaround BlaBlaCar
	die ihre Arbeits- kraft anbieten Freiberufler, die Waren verkaufen Freiberufler, die Sachwerte	Freiberufler, die ihre Arbeits- kraft anbieten Freiberufler, die Waren verkaufen Freiberufler, die Sachwerte 8	Freiberufler, die Waren verkaufen in Millionen* men mit digitalen Plattformen generiert in % 150 6 Freiberufler, die Waren verkaufen 21 63 Freiberufler, die Sachwerte 8	reiberufler, die Waren verkaufen Freiberufler, die Sachwerte 150 men mit digitalen Plattformen in Millionen men mit digitalen Plattformen in Millionen digitaler Plattformen in Millionen 9 150 9 150 13

stark zu (JLL 2015). Während sich die Flächennachfrage in der Gründungsphase (Seedphase) insbesondere auf sogenannte Inkubatoren (Technologie- und Gründerzentren, Science Parks etc.) fokussiert, weitet sie sich in der Wachstumsphase immer mehr auf den klassischen Bürosektor aus. Gerade junge Unternehmen aus den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie, E-Commerce, Soft- und Hardwareentwicklung, Spieleentwicklung, Mobilität und Fintechs treten zunehmend als relevante Nachfragegruppe auf den Büromärkten auf. Einige dieser Startups versuchen sich nicht nur an neuen Geschäftsmodellen, sondern auch an alternativen Arbeitsmodellen. Im Unterschied zu großen Konzernen haben Start-ups häufiger flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege (Bundesverband Deutscher Startups 2018). Nicht selten übernehmen sie mit ihren Geschäftsideen sowie ihrer Art zu arbeiten und an Probleme heranzugehen eine Vorbildfunktion in Sachen Arbeitskultur und setzen etablierte Unternehmen und ganze Branchen unter Innovationsdruck. Das betrifft auch das Thema flexible Arbeitszeiten, welches von jungen Firmen häufig eingesetzt wird, um trotz niedrigem Budget und dadurch niedrigeren Gehältern als in großen Unternehmen Fachkräfte für sich zu gewinnen.

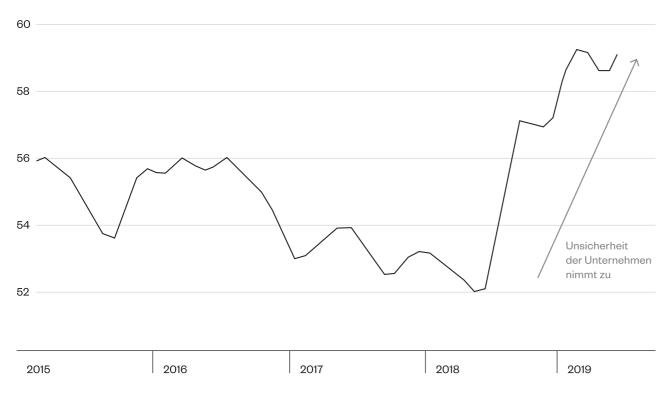
In Deutschland und Europa gilt Berlin als der Gründungshotspot. Mit einem Anteil von fast 17 Prozent aller deutschen Start-ups hebt sich die Hauptstadt bedeutend von anderen Gründungsregionen ab. Hamburg und München landen mit jeweils rund sechs Prozent abgeschlagen auf den Plätzen 2 und 3 (Deutscher Startup Monitor 2019). In keiner anderen deutschen Stadt werden so viele Unternehmen gegründet, was sich auch in den Büroflächenumsätzen widerspiegelt. So sind in den letzten fünf Jahren im Durchschnitt um die neun Prozent des Berliner Büroflächenumsatzes auf Start-ups entfallen (BulwienGesa 2018). Wenn man die bereits aus dem Start-up-Status herausgewachsenen Unternehmen wie zum Beispiel Zalando mit einbezieht, fallen die Anteile noch deutlich höher aus.

Neben den Start-ups gewinnt durch den Aufstieg der sogenannten Gig-Economy eine weitere Akteursgruppe an Bedeutung. Der Name geht zurück auf Musikgruppen, die für ihren jeweiligen Auftritt ("Gigs") bezahlt werden. In der Gig-Economy werden demnach insbesondere Freiberufler bzw. unabhängige Einzelunternehmer als Akteursgruppe beschrieben, die ihre Aufträge zunehmend über Online- bzw. App-basierte Plattformen erhalten. Die digitalen Möglichkeiten der

11

10 ARBEITSWELTEN IM WANDEL

Abb. 04 ifo Streuungsmaß Deutschland*



^{*} Verarbeitendes Gewerbe, Dienstleistungssektor, Handel und Bauhauptgewerbe. Saisonbereinigt und mit 3-Monatsdurchschnitt geglättet. Das Maß basiert auf den Erwartungen über die Geschäftsentwicklung in den nächsten sechs Monaten und generiert sich aus der Streuung dieser Erwartungen.

Quelle: ifo Konjunkturumfragen, Juni 2019

Plattformökonomie dienen dabei als idealer Mittler zwischen Kunden und diesen unabhängigen, freiberuflichen Auftragnehmern. Zu diesen Plattformökonomien gehören beispielsweise Fahrradkuriere, die Essen ausliefern (u.a. Deliveroo oder Foodora), Handwerker oder Putzkräfte, die ihre Leistung anbieten (u.a. MyHammer, Helpling), Designer und Künstler (u.a. Etsy), Fahrer zur Personenbeförderung (u.a. Uber) oder auch vorübergehende Vermieter (u.a. Airbnb). Der Markt ist dabei stark wachsend und findet immer neue Nischen und Geschäftsmodelle. So gehen Schätzungen davon aus, dass in den USA bereits 25 bis 30 Prozent der Erwerbstätigen zumindest gelegentlich (als Haupt- oder Nebeneinkommensquelle) freiberuflich tätig sind (Gig Economy Data Hub 2019). Unabhängig davon, ob man nun in der Gig-Economy die Zukunft der digitalen und flexiblen Arbeitswelt und eine Alternative zu herkömmlichen Beschäftigungsverhältnissen sieht oder die prekären Arbeitsverhältnisse (u.a. fehlende Arbeitnehmerrechte, keine Leistungen wie Urlaubs- oder Krankengeld, kein Mindestlohn) betont - Fakt ist, dass die Vermittlung von Arbeitsaufträgen über Online-Plattformen rasant wächst und damit auch das Arbeitsleben nachhaltig verändert. Das betrifft insbesondere die Flexibi-

lität hinsichtlich Arbeitszeit und -ort. Die Freelancer arbeiten dabei nicht unbedingt nur von Zuhause aus, sondern stellen auch eine immer größer werdende Nachfragegruppe für Coworking Spaces dar.

Ökonomischer Wandel in einer VUCA-Welt

Die Nachfrage nach flexiblen Bürokonzepten wird auch durch die makroökonomischen Unsicherheiten geprägt. Wir leben in einer Welt, die zunehmend durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität ("VUCA-Welt") gekennzeichnet ist. Das heißt, die Veränderungen in unserer Umwelt werden immer häufiger, schneller, extremer und undurchsichtiger. Bedingungen, die bisher stabil waren können sich ändern, auch drastische, disruptive Veränderungen erfolgen öfter. Zusätzlich gestaltet sich die Faktenlage zunehmend komplexer und mehrdeutiger, wodurch zutreffende und präzise Beurteilungen und Vorhersagen über zukünftig zu erwartende Ereignisse immer schwieriger werden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwiefern die zunehmende Unsicherheit auf die gesamtwirtschaftliche Aktivität einwirkt und etwa ein zögerliches Investitionsverhalten der Unternehmen zur Folge hat (Bundesbank 2018).

JAHRE

durchschnittliche Mietvertragslaufzeit im Bürosegment, 2000

Derzeit dämpfen insbesondere die Sorgen vor einem möglichen harten Brexit und die schwelenden internationalen Handelskonflikte die Konjunktur der meisten Volkswirtschaften in Europa. Zwar ist die deutsche Wirtschaft das neunte Jahr in Folge gewachsen, das Wachstum hat aber im Laufe des Jahres deutlich an Schwung verloren. Die Bundesregierung hat infolge der zunehmenden Unsicherheiten ihre Wachstumsprognose für das Jahr 2019 innerhalb von sechs Monaten schrittweise von ursprünglich 1,8 Prozent auf 0,5 Prozent gesenkt (Bundesregierung 2019; ifo Institut 2019).

Die Unsicherheit deutscher Unternehmen im Hinblick auf die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung hat sich entsprechend gegenüber dem vergangenen Jahr signifikant vergrößert, wie das ifo Streuungsmaß deutlich macht. Um die Unsicherheit zu messen, erfasst das ifo Institut eine Vielzahl von Daten aus der Realwirtschaft wie Produktion, Beschäftigung, Löhne oder Export, aber auch nominale Größen wie die Geldmenge, Preise oder Zinsen für Anleihen und Kredite. Daraus wird ermittelt, wie stark der Prognosefehler für diese Daten im Lauf der Zeit schwankt (ifo Institut 2019). Zwischen Mitte 2018 und März 2019 hat der daraus berechnete Indikator für Unsicherheit entsprechend deutlich zugelegt (Abb. 04). Ähnlich kräftige Anstiege in einem vergleichbaren Zeitraum gab es zuletzt während der Finanzmarktkrise in den Jahren 2008 und 2009 (Grimme/Wollmershäuser 2018).

Unsichere Zeiten sind dadurch geprägt, dass es Unternehmen schwerer fällt, die Zukunft präzise vorherzusagen. Dadurch werden sie zurückhaltender in ihrer Entscheidungsfreudigkeit und schieben beispielsweise Investitionen oder Neueinstellungen auf (Grimme/Wollmershäuser 2018). Das unsichere Umfeld strahlt letztendlich auch insofern auf die Büromärkte aus, dass sich deutsche Unternehmen u.a. nicht mehr so lange an eine Immobilie binden möchten. So hat sich im Bürosegment die durchschnittliche Mietver-

4,5

durchschnittliche Mietvertragslaufzeit im Bürosegment, 2019

tragslaufzeit seit Anfang der 2000er Jahre von etwa sieben Jahren kontinuierlich auf knapp 4,5 Jahre verkürzt. Ebenso hat eine höhere Flexibilität, bei konjunkturellen Schwankungen Büroräume zu vergrößern oder auch zu verkleinern, mittlerweile einen deutlich höheren Stellenwert bei den Mietern erlangt (ZIA 2018). Zunehmend gefragt sind also Flächen, die ohne große Probleme verändert, neu aufgeteilt und auch neuen Nutzungen zugeführt werden könnten. Nicht zuletzt spiegelt sich der Wunsch nach mehr Flexibilität auch in den steigenden Flächenanmietungen durch Großunternehmen in Coworking Spaces wider.

12 FOCUS 31 ARBEITSWELTEN IM WANDEL 13



Bürowelten im Wandel

Die Arbeitswelt erfährt seit einigen Jahren grundlegende und strukturelle Veränderungen und wird bunter und vielschichtiger. Die Auslöser für diese Entwicklung sind vielfältig. Sie reichen von großen technologischen Innovationen, über gesellschaftliche und demographische Trends bis hin zu ökonomischen Veränderungen. Die Arbeitswelten sind damit einem fortlaufenden Wandel unterworfen, der nicht zuletzt auch auf die Bürowelten ausstrahlt. So schlägt sich der Wunsch nach mehr Individualisierung sowie räumlicher und zeitlicher Flexibilität in einer zunehmenden Entkoppelung der Arbeit von traditionellen Büroflächen und -konzepten nieder. Darüber hinaus wird das Büro der Zukunft modular, smart und urban.

BÜROWELTEN IM WANDEL 15

Flexible Bürowelten – Entkoppelung der Arbeit von traditionellen Büroflächen

Als eine Ausprägung der veränderten Arbeitswelten lässt sich an vielen Stellen eine Abkehr von traditionellen Bürokonzepten feststellen. Dabei lässt die steigende Mobilität der Wissensarbeiter neue Kristallisationspunkte zum gemeinsamen Arbeiten und Teilen von Wissen entstehen. So drängen seit ein paar Jahren zunehmend Formate auf die deutschen Büromärkte, die hinsichtlich der Vertragslaufzeiten, Anzahl der Arbeitsplätze, Anmietung und Kündigung höhere Flexibilität für den Mieter bieten. Zu diesen flexiblen Büroflächen zählen neben den traditionellen Business Centern (bspw. Regus) und klassischen Coworking Spaces (bspw. Unperfekthaus Essen) die stark expandierenden Hybridmodelle wie WeWork oder mindspace (JLL 2018). Die Differenzierung ergibt sich v.a. aus der unterschiedlichen Gewichtung flexibel anmietbarer Privatbüros gegenüber dem Open Space großen Arbeitsbereichen, in denen Mitglieder sich frei ihren Schreibtisch wählen können und in denen insbesondere Kommunikation und Vernetzung gefördert werden sollen. Gerade allein arbeitende Freiberufler haben hier die Möglichkeit, mit anderen Mitgliedern Erfahrungen auszutauschen oder ggf. wertvolle berufliche Kontakte zu knüpfen. Dies soll insbesondere junge und kreative Unternehmer anlocken. In den klassischen Coworking Spaces machen derartige Arbeitszonen den Großteil der Fläche aus, während in traditionellen Business Centern der Fokus auf abgetrennten, privaten Büroräumen liegt.

Beide Konzepte sind nicht wirklich neu. So wird der aktuelle Coworking Hype 2.0 vor allem auch von den neuen, stark kommerziell ausgerichteten Hybridmodellen getragen. Einer der wichtigsten Protagonisten ist dabei das US-amerikanische Unternehmen WeWork. Zwar wird hier mit dem Coworking-Geist, Events am Standort, trendigen Gemeinschaftsbereichen und einer Bier-Flatrate geworben, der Großteil des Geschäfts wird jedoch mit Privatbüros gemacht. Der Anteil der Gemeinschaftsflächen beträgt je nach Anbieter und Standort meist um die 10-20 Prozent, die Restfläche setzt sich v.a. aus separaten Einzeloder Teambüros zusammen. Hier können sich Startups einmieten, die schon mehrere Mitarbeiter haben. aber nach wie vor den Abschluss langer/komplizierter Mietverträge scheuen, oder auch größere Unternehmen temporär einzelne Abteilungen hin ausgliedern, um beispielsweise in einer "kreativen" Umgebung neue Ideen zu finden oder den Austausch mit Jungunternehmern zu fördern. Auch das Recruiting spielt hier eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Darüber hi30%

aller Fortune 500 Unternehmen sind 2018 bereits Mitglied bei WeWork

naus können auch Firmen, die kurzfristig expandieren und schnell neue Flächen benötigen, auf Coworking zurückgreifen. Insgesamt verschiebt sich die Mitgliederstruktur bei den Flexible Office Spaces immer weiter zu größeren Unternehmen und auch zu längeren Laufzeiten. 30 Prozent aller 268.000 WeWork Mitglieder weltweit arbeiteten 2018 schon bei Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (Manager Magazin 2018). Zudem sind bereits 30 Prozent der Fortune 500 Unternehmen Mitglied bei WeWork. Start-ups und Kleinstunternehmen machen laut einer Colliers-Umfrage 2018 nur noch 35 Prozent der Nutzer aus.

Hintergrund für den neuen Fokus auf Großunternehmen ist die größere Anfälligkeit von Start-ups und Kleinunternehmen auf konjunkturelle Schwankungen. So war beispielsweise Regus nach der Dotcom-Krise schwer getroffen, da reihenweise Jungunternehmen der New Economy pleitegingen und als Mieter wegfielen. Daher wird zur Risikominimierung das Augenmerk immer weiter auf Großunternehmen mit längeren Laufzeiten gelegt. Die durchschnittliche Mietdauer liegt mittlerweile bei sieben bis acht Monaten, bei den jüngst abgeschlossenen Verträgen sogar bei bis zu 36 Monaten.

Gerade das Angebot moderner, hipper Büroflächen an attraktiven Standorten scheint zusammen mit der größeren Flexibilität hinsichtlich Mietvertragslaufzeit sowie dem Flatrate-Angebot der Service-Infrastruktur insgesamt gut angenommen zu werden, was auch die steigenden Flächenumsätze in europäischen und deutschen Metropolen verdeutlichen: Betrug der Flächenumsatz durch Flexible Office Space-Anbieter in den Top 7 Städten 2014 noch 15.000 m², wurden im Jahre 2018 schon 267.000 m² Bürofläche umgesetzt (Abb. 05). Dies entsprach einem Anteil von 7 Prozent des gesamten Flächenumsatzes in den Top 7 und sogar 15 Prozent am Umsatz in den CBD's (JLL 2019). Insgesamt wurde in den sieben Großstädten Anfang 2019 bereits die 1 Mio. Quadratmeter-Marke angemieteter Fläche überschritten. Diese verteilt sich auf 580 Standorte, wobei erst 70 Prozent davon eröffnet sind. Allein bis Ende 2019 sollen rund 50 weitere Standorte mit knapp 150.000 Quadratmetern hinzukommen.

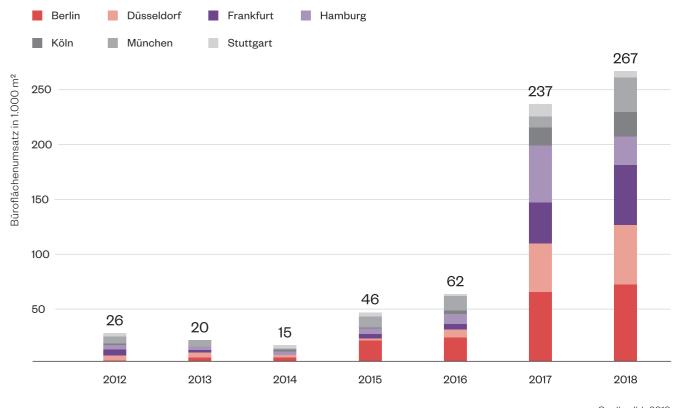
Besonders Berlin hat sich in den letzten Jahren aufgrund seiner zunehmenden internationalen Stellung, seiner Größe und der hohen Nachfrage aus dem Techund Mediabereich als deutsche Coworking-Hauptstadt etabliert und liegt europaweit nach London, Paris und Amsterdam auf Platz 4. Hier stehen an mehr

als 130 Standorten über 210.000 m² Bürofläche zur Verfügung, wovon ein Fünftel von WeWork angeboten wird. Räumlich konzentrieren sich diese neuen Arbeitswelten hauptsächlich in den zentralen Lagen wie Berlin-Mitte oder Kreuzberg (JLL 2018).

Nach Berlin sind die wichtigsten deutschen Städte für Coworking München und Frankfurt – sowohl in der Gunst internationaler Coworking-Betreiber als auch hinsichtlich der bislang angemieteten Fläche. Zwar machen die flexiblen Büroflächen bisher nur rund 1 Prozent der Büroflächen in den Top 7 bzw. 3 Prozent in den Toplagen der Städte aus, jedoch sind sie in den letzten drei Jahren um 70 Prozent gestiegen (JLL 2019). In den nächsten Jahren könnte der Anteil flexibler Büroflächen getragen durch die starke Expansion der Hybridkonzepte auf 10 Prozent steigen, in Städten mit einem hohen Anteil an Unternehmen aus der Medien- und Hightech-Branche könnten es sogar 20 bis 30 Prozent werden (Colliers 2019).

Die aktuellen Entwicklungen zeigen, dass das traditionelle, angemietete oder in Eigentum befindliche Büro auf absehbare Zeit nicht verschwinden wird, aber es wird um flexible Büroflächen ergänzt. Für die Nachhaltigkeit des momentanen Coworking-Hypes sprechen

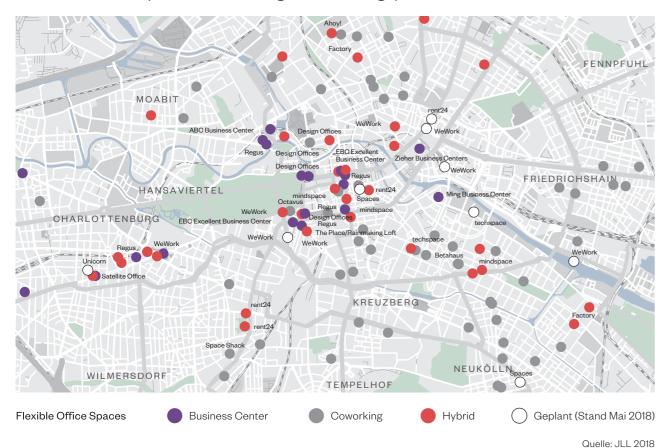




Quelle: JLL 2019

16 BÜROWELTEN IM WANDEL 17

Abb. 06 Flexible Bürokonzepte in Berlin 2018 (geöffnete und geplante Standorte)



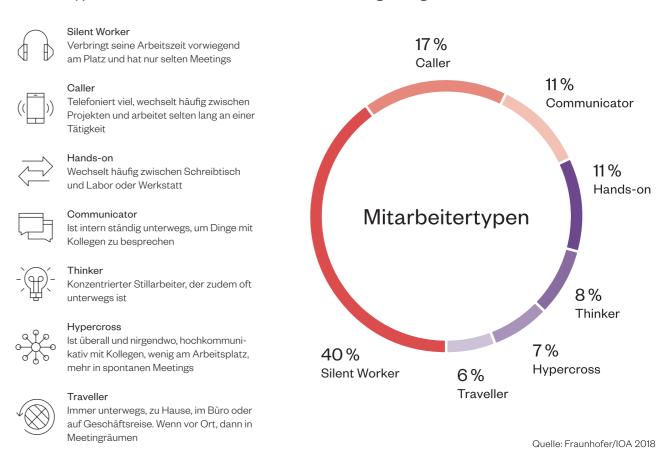
dabei insbesondere drei Aspekte: Zum einen ist dies der zunehmende Wunsch nach Flexibilität, wobei dies längst nicht mehr nur bei Start-ups und Kreativen anzutreffen ist, sondern auch immer mehr bei traditionellen Unternehmen. Diese agieren zweitens immer mehr im Umfeld ökonomischer und politischer Unsicherheiten, die sie die Tätigung größerer Investitionen hemmen lässt. Dazu gehören auch Neuabschlüsse langfristiger Mietverträge von Büroflächen, weshalb oftmals bspw. zum Aufbau einer neuen Abteilung ebenfalls eine flexible Anmietung im Coworking Space bevorzugt wird. Drittens sind moderne, hippe Büroflächen mit trendigem Interieur längst nicht mehr nur in der Kreativbranche beliebt. Dieser Trend erfasst auch traditionelle Branchen "Das Büro wird zum Lifestyle Produkt. Ein Anwaltsbüro oder eine Zahnarztpraxis sieht heutzutage aus wie eine Werbeagentur vor 20 Jahren. Eine Werbeagentur sieht dagegen jetzt aus wie ein Nightclub", sagt der Bürokonzepteplaner Stephen Williams. Die Betreiber von Coworking Spaces bedienen mit ihren Einrichtungsund Designkonzepten diese Nachfrage und fördern darüber hinaus den Vernetzungsgedanken der Teilnehmer untereinander durch Gemeinschaftsflächen, regelmäßige Events und eigene Apps. Das Arbeiten

im Coworking folgt somit auch dem Zeitgeist zur vernetzten Arbeit in trendigen Büroflächen.

Modulare Bürowelten – neue Bürokonzepte mit Zoneneinteilung

Mit der zunehmenden Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit stellt sich die Frage nach dem Stellenwert des klassischen Büros in unserer heutigen Arbeitswelt. Es wird flexibler, individueller und multilokaler gearbeitet, d.h. allerdings nicht, dass wir keine Büros mehr brauchen. Denn Dreh- und Angelpunkt der modernen, digitalen Ökonomie bleibt weiterhin die Büroimmobilie. Das bekräftigt u.a. eine Erhebung von Fraunhofer/IOA, demnach Wissensarbeiter 76 Prozent ihrer Arbeitszeit noch im klassischen Büro verbringen. Ein Drittel sitzt nach wie vor im Einzelbüro, 30 Prozent in Zwei- bis Fünf-Personen-Büros und nur ein Prozent in Coworking-Flächen (Fraunhofer/IAO 2018). Ein wesentlicher Grund für die Beständigkeit des Büros ist die schwierigere Wissensweitergabe über räumliche Distanz. Während Daten und Informationen dank moderner luK-Technologien heute zum Großteil problemlos weltweit übertragen werden können, kann Wissen durch die Bindung an Per-

Abb. 07 Arbeitstypen und deren Bedürfnisse an die Büroumgebung



sonen lokalisiert sein. Es wird im Wesentlichen durch Erfahrungen, Beobachtungen und eigene Anwendung ("Learning by interacting") gewonnen und ist demzufolge nur schwer übertragbar bzw. kommunizierbar.

Auch für die Zukunft sollte man das Büro also nicht abschreiben, wobei sich auch die Bürolandschaften in der neuen Arbeitswelt deutlich verändern werden. So sind die Zeiten, als ein Büro buchstäblich einer Box mit Arbeitszellen und Schreibtischen glich und nur für Besprechungen oder Kantinenbesuche verlassen wurde, vorbei. Gerade mit dem Übergang zur Wissensgesellschaft sowie der Etablierung neuer technologischer Medien und Organisationstheorien war und ist die Arbeitswelt und damit auch die Bürowelt weitreichenden Veränderungen unterworfen. Dieser Wandel lässt sich auch in den von Architekten, Unternehmensberatern und Wissenschaftlern entworfenen Ideen und Konzepten zum Arbeitsort der Zukunft ablesen, die das Büro immer seltener als Summe abgetrennter Raumeinheiten, sondern vielmehr als offene Landschaft mit unterschiedlichen Zonen definieren. Im Sinne der englischen Metapher "Thinking outside the Box" werden Büroarbeiter zukünftig verstärkt außerhalb der separaten Box denken und arbeiten.

Das Büro der modernen Arbeitswelt muss dabei einer Vielzahl von Anforderungen gerecht werden. Büroräume sollen eine Arbeitsumgebung bieten, die Kommunikation, Wissenstransfer und Kreativität ermöglicht und fördert, aber auch konzentrierte und komplexe Tätigkeiten zulässt. Besonders gefragt sind aus Sicht der Mieter maßgeschneiderte Bürokonzepte, die der Organisationsstruktur bzw. der Unternehmens-DNA entsprechen, diese nach außen transportieren und diese fördern. Gleichzeitig erfahren und fordern Mitarbeiter vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs um die knapp werdenden Talente eine neue Wertschätzung. Motivierte und hochqualifizierte Mitarbeiter werden zu einer gefragten und umworbenen Ressource, die selbstbewusst eine attraktive und gesunde Arbeitsumgebung voraussetzen. Darüber hinaus sind bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften auch repräsentative und identitätsstiftende Büroflächen von Relevanz. Letztlich geht es aus Sicht der Eigentümer auch um Flexibilität. Die Nutzerbedürfnisse ändern sich rasch, entsprechend sollten die Büroflächen ohne große Probleme veränderbar sein. Das gilt insbesondere auch für Start-ups in der Wachstumsphase, für die die Flexibilität der Gebäude häufig sogar wichtiger ist als der Preis.

18 BÜROWELTEN IM WANDEL 19

Für die optimale Bürogestaltung gibt es allerdings keine einheitliche Erfolgsformel, denn jeder Mitarbeiter, jede Branche und jede Organisationsform haben individuelle Arbeitsweisen und Bedürfnisse. D.h. aber auch nicht, dass ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern 500 Arbeitsplätze individuell gestalten müsste. Aus Unternehmersicht geht es vielmehr darum herauszufinden, welche Arbeitstypen das Unternehmen prägen und welches Bürolayout dazu am besten passt. Zur nutzerorientierten Büroplanung kann die systematische Identifikation von Arbeitstypen (z.B. Silent Worker, Caller, Traveller) und deren Häufigkeitsverteilung im eigenen Unternehmen eine gute Grundlage bilden (Abb. 07).

Aktuelle Studien zur Mitarbeiterzufriedenheit kommen darüber hinaus zu dem Schluss, dass diejenigen Arbeitstypen, die sich überwiegend im Büro aufhalten, kein starres Konzept, sondern eher eine flexible Büroumgebung favorisieren (Fraunhofer/IOA 2018). Dieser Wunsch nach einer größeren Angebotsvielfalt an unterschiedlichen Arbeitsplatzsituationen spiegelt sich auch in einer zunehmenden Etablierung von Bürokonzepten wider, die das Büro eher als offene Raumlandschaft mit verschiedenen Bereichen definieren. Anstelle klar definierter Bürokonzepte treten hierbei vermehrt modulare Bürolandschaften, die sich durch einen Mix verschiedener Bürokonzepte und Raumkonfigurationen auszeichnen, die je nach Aufgabe optional und flexibel genutzt werden. Zu den wesentlichen Elementen dieser modernen Bürolandschaften, die sich trotz individueller Umsetzung in vielen Teilen wiederholen, gehören u.a. klassische Besprechungszonen (u.a. Meetingräume), Zonen für spontanen Austausch (u.a. Kaffeebar), Kreativzonen, Aktivitätszonen (u.a. Kicker, Playstation), Zonen zum Denken (u.a. Quiet Zones) und zum Erholen (Sofaecken, Lounges). U.a. Microsoft hat seine Deutschlandzentrale in München nach diesem Prinzip gebaut und das Gebäude konsequent in verschiedene Zonen aufgeteilt. Wer nicht gestört werden will, arbeitet u.a. in der Denkzone, wer sich lieber mit den Kollegen austauschen möchte, geht in die Unterhaltungszone.

Zusammengefasst generiert die neue Arbeitswelt nicht nur eine Nachfrage nach flexiblen, sondern auch nach modularen Bürokonzepten. Die Bürowelten werden individueller, da sich die Anforderungen unterschiedlicher Organisationskulturen und Arbeitstypen kaum noch in das Korsett eines standardisierten Bürokonzepts zwängen lassen. Branchenübergreifend gewinnen Zonen für Kommunikation, Interaktion und spontanen bzw. zufälligen Austausch deutlich an Bedeutung. Ebenso zeigen sich Bürowelten immer

wohnlicher, um die Aufenthaltsqualität der Mitarbeiter zu erhöhen und diese damit an das Unternehmen zu binden. Wer arbeitet soll es schön haben, fast wie zuhause. Dieser Wandel lässt sich auch an den Trends auf den Büromöbelmessen ablesen, wo statt grauer Drehstühle immer mehr Teppiche, Lounges, Ohrensessel und Sofas in allen Formen und Farben im Programm der Aussteller zu finden sind. Die Arbeitsplätze selbst werden oftmals eher funktional ausgestattet, um eine hohe Anzahl an Mitarbeitern unterzubringen. So werden diese oft als Open Space konzipiert, zum Teil sogar mit sogenannten Hot Desks, bei denen es keine festen Arbeitsplätze mehr gibt. Unterstützt werden die hohen Flexibilitätsanforderungen insbesondere durch ein modulares Raumdesign, durch das bei häufigen Umbauten oder Mieterwechseln Kosten und Zeit gespart werden kann. Nicht zuletzt werden modulare, innovative Konzepte immer häufiger gezielt auch als Lifestyle-Produkt eingesetzt (z.B. in Stellenausschreibungen), um Fachkräfte zu akquirieren.

Smarte Bürowelten -Büros als selbstlernende Organismen

Die Erwartungen an das Büro der Zukunft sind hoch: Es soll nicht nur flexibler und modularer werden, sondern auch gesünder, nachhaltiger und effizienter. Hierfür werden unter dem Begriff "Smart Office" zahlreiche Technologien und Funktionen subsummiert, die in modernen, vernetzten Büroflächen Anwendung finden. Neben der Neuausrichtung von Büroarbeitsplätzen und Schaffung neuer Kommunikationszonen erfährt so beispielsweise die zeit- und raumübergreifende Teamarbeit aufgrund neuer Technologien erneut Aufwind. Insbesondere die Arbeit in sogenannten virtuellen Teams, die an verschiedenen Standorten weltweit zusammenarbeiten können, ist ein Trend, der gerade bei größeren oder international tätigen Firmen an Bedeutung gewinnt. Dabei spielen unter anderem Datenaustauschdienste wie die Datenspeicherung in Clouds aber auch moderne Kommunikationssysteme wie Videoconferencing-Tools eine immer größere Rolle (Dube 2016).

Unerlässlich dafür ist eine stabile und leistungsfähige Breitbandinternetverbindung und die notwendige digitale Infrastruktur im Gebäude. Die Konnektivität von Büroflächen wird daher für Büromieter immer wichtiger. So gaben bei einer Umfrage 84 Prozent der befragten Mietinteressenten an, dass schnelles Internet zu den wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Anmietung neuer Flächen zählt, noch vor einer guten Mobilfunkabdeckung (76 Prozent) und der Höhe des Mietpreises (74 Prozent) (Wirtschaftswoche 2017).

"Immobilien müssen intelligent, agil und flexibel sein"

Dr. André Scharmanski (Leiter Research Quantum Immobilien AG) im Gespräch mit Klaus Dederichs (Partner Drees & Sommer) über Bürogebäude der Zukunft und neue Chancen für Projektentwickler.



Zukunft wagen: Wo liegen die Herausforderungen der zukünftigen Büroplanung?

KD In Zeiten des "War for Talents" müssen sich Unternehmen die Frage stellen, zen wird. Der attraktive, moderne Camwie sie attraktive Arbeitswelten mit neuen Möglichkeiten schaffen können - von Reinigungs- und Lieferservices bis hin zur Paketstation innerhalb des Gebäudes. Immobilien müssen intelligent, agil und flexibel sein, um diesen veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Neue Systeme und Technologien müssen per "Plug-and-Play" implementierbar sein - ohne das Gebäude selbst wesentlich verändern zu müssen. Für den Nutzer sollte diese Gebäudetechnik im Hintergrund funktionieren, ohne ihn zu beeinträchtigen. Nicht-intelligente Immobilien werden in Zukunft deutlich weniger gefragt sein.

zu machen?

KD Die Struktur eines Gebäudes muss "digital ready", also so konzipiert sein, dass sie alle heute benötigten Systeme und Sensoren aufnehmen, aber auch an neue Anforderungen und Technologien angepasst werden kann. Ein Beispiel dafür cen für zukünftige Projekte zu lernen.

As Lassen Sie uns einen Blick in die ist der Heinrich Campus in Düsseldorf, As Wie intelligent sind die Büros in der als "Customized Smart Building" die spezifischen Anforderungen seitens des Mieters Deloitte an das Gebäude umsetpus wird sicher auch zu einer höheren Produktivität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter führen.

Insgesamt haben wir 120 Digitalisierungsbausteine entwickelt, die individuell kombiniert werden können – vom intelligenten Locker über Raumbuchungssysteme bis hin zur automatischen Einstellung des Arbeitstisches. Eine intelligente Immobilie muss als selbstlernendes System beispielsweise erkennen und darauf reagieren können, dass zu verschiedenen Tages- und Wochenzeiten unterschiedlich viele Personen im Gebäude beschäftigt und die Räumlichkeiten entsprechend as Was bedeutet es, ein Büro "smart" unterschiedlich ausgelastet sind. Daher müssen wir uns auch mit der Struktur der Gebäudeautomation befassen. Die Datenerhebung und -analyse durch künstliche Intelligenz wird uns helfen, die Gebäude besser zu verstehen. Gerade für Projektentwickler eröffnen sich hier neue Chan-

AS Welche Gefahren können smarte Bürowelten mit sich bringen?

KD Es besteht die Gefahr, "trojanische Pferde" einzubauen, durch die Cyberkriminelle im schlimmsten Fall das gesamte Gebäude (z.B. Schließanlagen) lahmlegen könnten. Sicherheit muss daher bei der Ausschreibung und Auswahl der verwendeten Produkte das oberste Prinzip sein. Dazu gehört auch, dass bei der Projektierung und Planung von intelligenten Gebäuden DSGVO-Konformitätsprüfungen durchgeführt werden.

Deutschland im internationalen Vergleich heute schon?

KD Deutschland ist in puncto smarter Gebäudetechnik und den daraus resultierenden neuen Businessmodellen weltweit Vorreiter. Der Run auf diese Produkte ist insbesondere von Seiten der Projektentwickler groß, die auch in Zukunft marktgerechte Immobilien anbieten wollen. Viele Entwickler richten ihre Strategien neu aus und entwickeln Grundstrukturen, nach denen zukünftig alle Gebäude "digital ready" geplant werden. Meine Prognose ist, dass bis 2030 50% aller neu geplanten Immobilien in Deutschland diesen Anspruch erfüllen werden.



Klaus Dederichs Partner Drees & Sommer

20 21 FOCUS 31 BÜROWELTEN IM WANDEL

Darüber hinaus sind smarte Bürowelten auch zunehmend eine Chance, wenn es darum geht sich als modernes Unternehmen zu präsentieren – sowohl gegenüber Geschäftspartnern als auch gegenüber potentiellen Mitarbeitern. Denn insbesondere junge Fachkräfte der Generation Y und X, die mit Smartphone und Internet aufgewachsen sind, legen hohen Wert auf eine moderne und leistungsfähige Kommunikationsinfrastruktur am Arbeitsplatz.

»Die Erwartungen an das Büro der Zukunft sind hoch: Es soll nicht nur flexibler und modularer werden, sondern auch gesünder, nachhaltiger und effizienter.«

Um die digitale Zukunftsfähigkeit von Bürogebäuden zu bewerten wurde beispielsweise 2013 das Unternehmen WiredScore gegründet, welches die Konnektivität von Büroimmobilien überprüft und zertifiziert. Die sogenannte Wired Certification ist ein mehrstufiges Rating-System, was sich insbesondere auf die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit der digitalen Infrastruktur einer Immobilie (u.a. Qualität der Internetverbindung) konzentriert. In Deutschland hat WiredScore jüngst das 100. Bürogebäude zertifiziert, weltweit sind es bereits über 1.800. Rund ein Viertel der mit Silber, Gold oder Platin prämierten deutschen Immobilien liegen im Raum Berlin, gefolgt von der Region Frankfurt mit 18 Prozent.

Neben der adäquaten Konnektivität ist auch das Thema Klimatisierung von großer Bedeutung. Gerade im Sommer ist die richtig bemessene Kühlung von Büroflächen immer noch vielerorts eine Herausforderung. Gleichzeitig machen sich die Energiekosten stark in den Nebenkosten vieler Büromieter bemerkbar. Hier können Smart Office-Technologien helfen, eine höhere Energieeffizienz zu erreichen und sowohl die Umwelt- als auch die Budgetbelastung zu reduzieren.

Innerhalb der Büroräume können Energieeffizienz und Arbeitskomfort insbesondere durch die Verknüpfung von Sensoren steigen. So könnte es beispielsweise zukünftig zum Standard werden, dass die Heizung eines Einzelbüros hochgefahren wird, sobald der entsprechende Mitarbeiter das Bürogebäude betritt, oder aber am Abend auf die Reinigung eines Büros verzichtet wird, wenn dieses nicht genutzt wurde. Auch die Messung und Regulierung von Raumtemperatur und Luftqualität in Besprechungsräumen könnte automatisch und abgestimmt auf die Anzahl

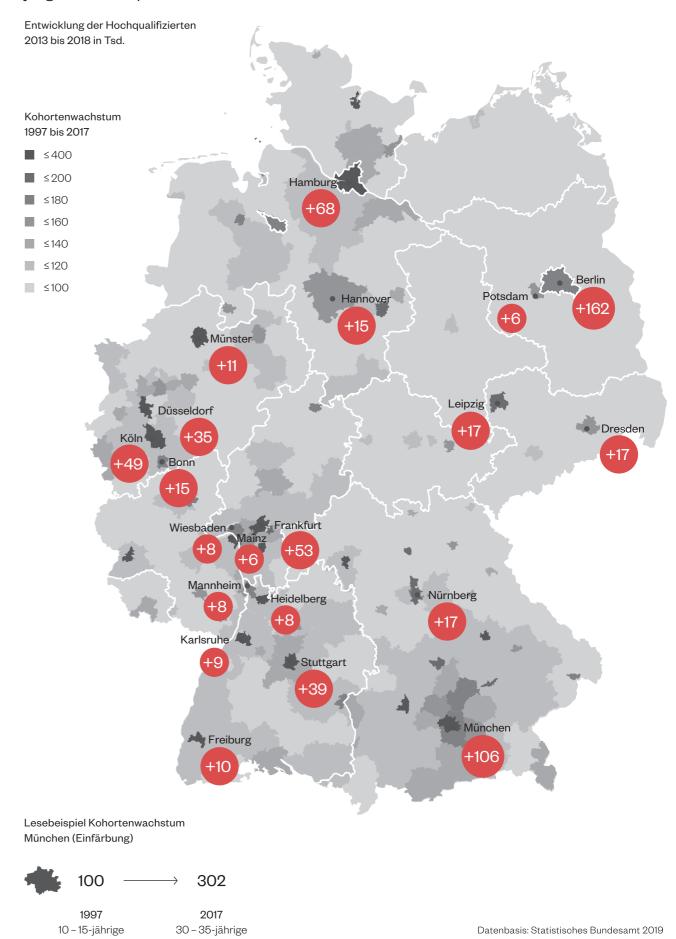
der Leute in einem Raum erfolgen. Beim Verlassen eines Raumes sowie zum Feierabend würden dagegen Beleuchtung, Heizung und alle weiteren nicht mehr benötigten Geräte automatisch heruntergefahren. Möglich wird dies einerseits durch spezielle Sensoren in den einzelnen Räumlichkeiten, aber auch durch die Vernetzung von Smartphones der einzelnen Nutzer mit dem Firmennetzwerk sowie der Steuerung von Geräten, Licht und Klimatisierung.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Sicherheit. So werden einerseits Rauch- und Wassermelder vernetzt und können den Sicherheitsdienst oder die Feuerwehr alarmieren. Andererseits wird aber auch der Gebäudezugang durch Keyless Entry-Systeme kontrolliert, bei denen eine automatische Personenerkennung und Zutrittssteuerung erfolgt.

Als eines der bekanntesten Smart Offices gilt das Bürogebäude "The Edge" in Amsterdam. Aber auch in Deutschland lassen sich bereits mehrere Beispiele finden. Dabei sticht insbesondere "The Cube" am Berliner Hauptbahnhof hervor. Auch dieses Gebäude wurde bereits mit Superlativen bedacht, so zum Beispiel als "das intelligenteste Gebäude Europas". Kernstück des Gebäudes ist das sogenannte "Brain", in dem die Daten aller Sensoren, technischen Anlagen und Nutzer zusammenlaufen und intelligent miteinander verknüpft werden. Dabei ist das "Gehirn" als künstliche Intelligenz selbstlernend und verbessert laufend die Effizienz des Gebäudes (u.a. Licht, Lüftung, Kühlung, Heizung etc.) aus den erlernten Abläufen, Nutzer- und Umweltfaktoren. Auch der Gebäudezugang sowie Empfang und Versand von Paketen werden vom Gebäude bzw. von den Nutzern über eine eigene App gesteuert. Kombiniert wird das Smart Building-Konzept mit moderner Architektur und einem flexiblem Raumkonzept. Grundlage für die Entwicklung des Gehirns war dabei eine Art Versuchslabor, welches in Zusammenarbeit von den beteiligten Immobilienunternehmen mit der RWTH Aachen im dortigen Smart Logistik Cluster entwickelt wurde. Hier zeigt sich die Innovationskraft, die von technischen Hochschulen ausgeht, auch im Hinblick auf Smart Building-Technologien.

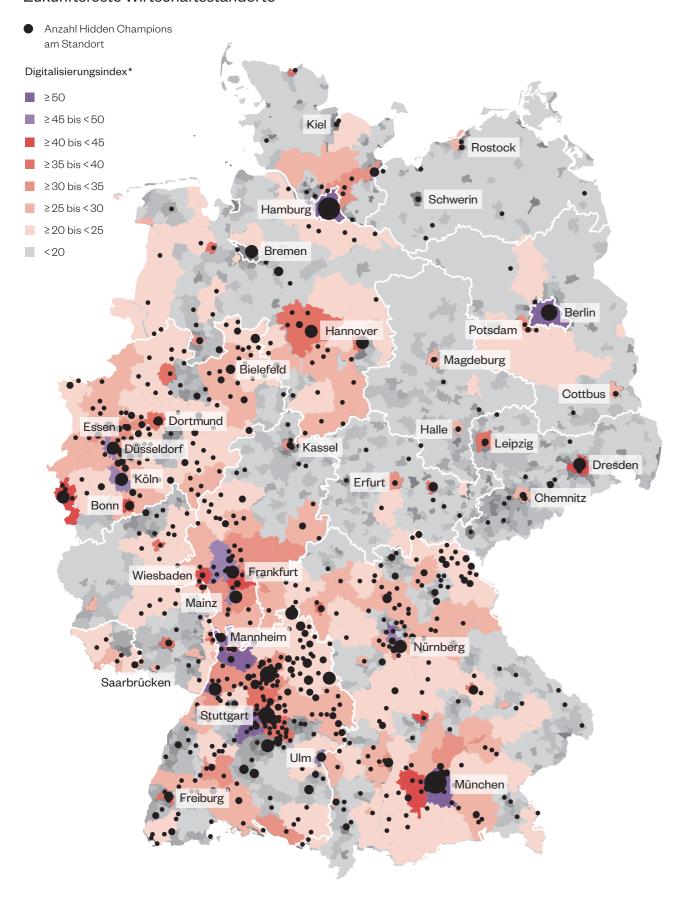
Insgesamt werden die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung auch entscheidend auf die Bürowelten wirken. Insgesamt werden die mittels Sensorik und intelligenter Messtechnik verfügbaren Daten immer mehr dazu beitragen, die Produktivität und Kreativität der Mitarbeiter sowie die Nachhaltigkeit, Sicherheit und Effizienz der Gebäude zu erhöhen. Darüber hinaus wird es aber auch für das Prestige und die

Abb. 08
Anziehungskraft der Städte auf junge und hochqualifizierte Leute



POCUS 31 BÜROWELTEN IM WANDEL 23

Abb. 09 **Zukunftsfeste Wirtschaftsstandorte**



^{*} setzt sich zusammen aus den Teilindices "Digitaler Arbeitsmarkt" (u.a. Beschäftigte im Digitalbereich), "IKT-Branche" (u.a. Zahl der Firmengründungen im Bereich IKT, Patentanmeldungen) und "IKT-Infrastruktur" (u.a. Anzahl der Breitbandanschlüsse)

Datenbasis: Prognos 2018

Corporate Governance vieler Unternehmen immer wichtiger, sich in Sachen Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit eindeutig zu positionieren. Damit wachsen die Gebäude über ihre eigentliche Funktion als Arbeitsplatz hinaus. Nicht zuletzt wird sich aus diesen Gründen auch das Interesse der Anleger zukünftig immer stärker auf smarte Bürowelten fokussieren.

Urbane Bürowelten – Konzentration der Wissensarbeit in den Metropolen

Wir werden also flexibler und multilokaler in modularen, smarten Bürolandschaften arbeiten – die Frage ist aber wo werden wir arbeiten? Gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels geht es um die Frage, wo die High Potentials sich konzentrieren, die ein Unternehmen voranbringen können und wie man sie gewinnen kann. Denn nur eine Handvoll an Unternehmen befindet sich in der Situation, Talente allein aufgrund ihres Images anzuziehen. Die Arbeits- und Bürowelt verlagert sich damit immer mehr an die Orte, die von den qualifizierten jungen Menschen bewusst als Lebensmittelpunkt ausgewählt werden.

In der Karte (Abb. 08) sieht man welche Standorte es in der Vergangenheit geschafft haben junge Leute anzuziehen. Dazu wurde das regionale Kohortenwachstum der Jahrgänge 1982–1987 in den letzten 20 Jahren berechnet. Wohnten beispielsweise in München im Jahr 1997 nur 45.000 10- bis 15-Jährige, waren es 2017 137.000 30- bis 35-Jährige. Damit hat sich diese Alterskohorte, die für den Arbeitsmarkt heute höchst relevant ist, durch Zuzug innerhalb der letzten 20 Jahre fast verdreifacht. Ähnlich hoch sind die Zuwächse auch in den anderen deutschen Wirtschaftszentren, während der ländliche Raum fast durchweg junge Menschen verloren hat.

Die Anziehungskraft der Gewinnerstädte wird nicht allein durch Universitäten, Arbeitsplätze, hohe Lohnniveaus und Karrierechancen bestimmt, sondern ebenso durch eine hohe Lebensqualität. Gerade die Großstädte punkten diesbezüglich durch ein offenes, urbanes und vielfältiges Milieu, aber auch durch eine große Auswahl an spezifischen Kultur-, Freizeit- und Konsumeinrichtungen, die im besten Fall noch auf Singlehaushalte zugeschnitten ist. Diese Affinität zu Großstädten überträgt sich letztlich auch auf die räumlichen Muster der Beschäftigtenentwicklung.

So finden Unternehmen vor allem in den beliebten Großstädten eine Vielzahl von Arbeitskräften mit den benötigten spezifischen Qualifikationen vor. Die Trends der neuen Arbeitswelten sprechen dafür, dass sich in Zukunft diese Fliehkräfte zugunsten der urbanen Zentren weiter verstärken werden.

Ebenso entscheidend für die lokalspezifische Büroflächennachfrage ist nicht zuletzt die Zukunftsfähigkeit der Standorte. Positive Aussichten werden dabei gerade denjenigen Städten zugesprochen, die den technologischen Wandel gezielt angehen. Dazu tragen u.a. ein starkes Unternehmertum, eine überdurchschnittliche digitale Infrastruktur (leistungsfähige Breitbandnetze etc.), eine Vielzahl an Arbeitsplätzen im digitalen Bereich und eine vielfältige Start-up-Szene bei. Auch in dieser Rubrik ergibt sich ein räumlich ungleiches Bild: Als zukunftsfest und gut aufgestellt für den digitalen Wandel gelten v.a. Standorte in den großen Metropolregionen wie z.B. Stuttgart, Rhein-Neckar, Rhein-Main oder München, während der ländliche Raum ohne Anschluss an die großen Wirtschaftszentren wohl weiter abgehängt wird (Abb. 09).

Innerhalb der großen Wirtschaftszentren spricht vieles dafür, dass das Büro der Zukunft urban sein wird. Um zeitlich flexibler zu sein und Zeit- und Ressourcenbudgets zu entlasten sind insbesondere zentrale Bürolagen gefragt, welche eine schnelle Anfahrt sowohl mit dem Auto als auch mit dem ÖPNV oder Fahrrad ermöglichen. Nur ein Viertel aller Büromitarbeiter in Deutschland akzeptieren Entfernungen von mehr als 50 Minuten zum Arbeitsplatz (Savills 2016). Auch das Angebot zusätzlicher Services, wie Car- und Bike-Sharing oder der Warenlieferung am Tag der Bestellung ist in der Regel auf zentrale Lagen begrenzt, wodurch ein zentraler Bürostandort für Mitarbeiter an Attraktivität gewinnt.

In einer immer flexibler werdenden Arbeitswelt ist es nicht zuletzt auch das urbane Umfeld mit einer breiten Nutzungsmischung und Angebotsvielfalt, welches durch die Möglichkeit Privates und Berufliches zu verbinden immer mehr an Bedeutung gewinnt. Für Unternehmen stellt der Bürostandort zukünftig immer mehr eine Investition dar, um im zunehmenden Wettbewerb um Talente aus der Masse hervorzuragen.



Kurz & knapp



Die Arbeitswelt erlebt derzeit einen Umbruch, der in den kommenden Jahren noch deutlich an Fahrt aufnehmen wird. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien beschleunigen ein räumlich entgrenztes Arbeiten, die jungen Generationen stellen mit ihren Wertemustern und Forderungen die klassischen Arbeitskulturen auf den Prüfstand und der demographische Wandel begünstigt ihre Verhandlungsposition. In einer Welt wirtschaftlichen Wandels gewinnen darüber hinaus neue Akteursgruppen an Bedeutung, die neue Impulse für das Arbeiten von morgen setzen.

Als eine Ausprägung der veränderten Arbeitswelten lässt sich an vielen Stellen eine Abkehr von traditionellen Bürokonzepten feststellen. Dabei lässt die steigende Mobilität der Wissensarbeiter neue Kristallisationspunkte zum gemeinsamen Arbeiten und Teilen von Wissen entstehen. So drängen seit ein paar Jahren zunehmend Büroformate auf die deutschen Büromärkte, die hinsichtlich der Vertragslaufzeiten, Anzahl der Arbeitsplätze, Anmietung und Kündigung hohe Flexibilität für den Mieter bieten. Diese flexiblen Bürokonzepte wie Coworking Spaces profitieren dabei nicht nur von der wachsenden Bedeutung neuer Akteursgruppen wie Start-ups und Freelancern, sondern machen ihr Geschäft auch immer mehr mit traditionellen Unternehmen.

Auch aus Sicht der Eigentümer geht es um Flexibilität. Die Nutzerbedürfnisse ändern sich rasch, entsprechend sollten die Büroflächen ohne große Probleme veränderbar sein. Daher generiert die neue Arbeitswelt eine Nachfrage nach modularen Bürokonzepten, die sich durch einen Mix verschiedener Raumkonfigurationen auszeichnen, die je nach Aufgabe optional und flexibel genutzt werden können. Dazu werden die Bürowelten individueller, da sich die Anforderungen unterschiedlicher Organisationskulturen und Arbeitstypen kaum noch in das Korsett eines standardisierten Bürokonzepts zwängen lassen. Branchenübergreifend gewinnen Zonen für Kommunikation, Interaktion und spontanen bzw. zufälligen Austausch deutlich an Bedeutung.

Dem Megatrend der Digitalisierung folgend, ist darüber hinaus die Konnektivität von Büroflächen zu einem entscheidenden Attraktivitätskriterium geworden. Dabei werden unter dem Begriff "Smart Office" zahlreiche Technologien und -funktionen subsummiert, die in

modernen, vernetzten Büroflächen Anwendung finden. Diese können auch dazu beitragen, eine höhere Energieeffizienz zu erreichen und sowohl die Umwelt- als auch die Budgetbelastung zu reduzieren. Möglich wird dies einerseits durch spezielle Sensoren im Gebäude, aber auch durch die Vernetzung von Smartphones mit dem Firmennetzwerk sowie der Steuerung von Geräten, Licht und Klimatisierung. Neben der Erhöhung von Produktivität und Effizienz wird es auch für das Prestige und die Corporate Governance vieler Unternehmen immer wichtiger, sich in Sachen Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit eindeutig zu positionieren.

Betrachtet man die räumliche Verteilung der Bürobeschäftigung, dann zeigt sich eine immer stärkere Ballung in den großen Wirtschafts- und Wissenszentren. So finden Unternehmen vor allem in den beliebten Großstädten des Landes eine Vielzahl von Arbeitskräften mit den benötigten spezifischen Qualifikationen vor. Denn diese ziehen nicht nur aufgrund von Universitäten, Arbeitsplätzen, hohen Lohnniveaus und Karrierechancen viele junge Menschen an, sondern ebenso durch eine hohe urbane Lebensqualität. Die Trends der neuen Arbeitswelten dürften diese Entwicklung zukünftig noch weiter verstärken. Auch innerhalb der Metropolen spricht vieles für das urbane Büro der Zukunft. Um zeitlich flexibler zu sein und das Zeit- und Ressourcenbudget zu entlasten sind insbesondere zentrale Bürolagen gefragt, welche eine schnelle Anfahrt sowohl mit dem Auto als auch mit dem ÖPNV oder Fahrrad ermöglichen.

Zahlreiche Trends wirken also auf die Wirtschafts- und Arbeitswelt, wodurch das Büro der Zukunft flexibler, modularer, smarter und urbaner wird. Sowohl für Entwickler als auch Investoren bieten sich dabei Chancen, die Arbeitswelten von morgen mitzugestalten.

26 FOCUS 31 KURZ & KNAPP 27

Literaturtipps

BMAS (2015):

MONITOR. Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung. Berlin

BULWIENGESA (2018):

Wie Start-ups den Berliner Büromarkt verändern.

BUNDESBANK (2018):

Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen von Unsicherheit. Deutsche Bundesbank Monatsbericht Oktober 2018.

FRAUNHOFER/ IAO (2018):

Office Analytics. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt. Stuttgart

JLL (2015):

Berliner Start-Ups als Büronutzer...auf dem Weg zum Establishment?

JLL (2018):

Flexible Office Space. Coworking & Co. in den Big 7

MERCER (2019):

Millennials & digital natives. Was die Generationen Y und Z vom Arbeitsleben erwarten. www.mercer.de/our-thinking/was-die-generationen-y-und-z-vom-arbeitsleben-erwarten.html

REINHARDT, U.; POPP, R. (2018):

Schöne neue Arbeitswelt? Was kommt, was bleibt, was geht. Hamburg

SAVILLS (2016):

Office of the future.

VBW (2019):

Arbeitslandschaft 2025. München

ZIA (2018):

Megatrends - Future Offices

Disclaimer

Für die in dieser Publikation enthaltenen Daten und Informationen wird trotz größtmöglicher Sorgfalt bei der Auswahl und Recherche keine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Aktualität oder Angemessenheit der Informationen und Einschätzungen übernommen. Wertentwicklungen aus der Vergangenheit stellen keine Garantie für zukünftige Entwicklungen dar. Soweit Aussagen in dieser Darstellung keine historischen Fakten darstellen, handelt es sich um Erwartungen, Schätzungen und Prognosen. Daraus ergibt sich, dass diese von den effektiven Ergebnissen der Zukunft maßgeblich abweichen können. Der Newsletter dient ausschließlich Informationszwecken und ist nicht als Angebot oder Empfehlung für bestimmte Anlagen oder Investitionsstrategien zu verstehen.

Ihre Ansprechpartner

Dr. André Scharmanski as@quantum.ag +49 89 15 90 01 - 338

Arne Beneking Lisa-Maria Homagk +49 40 41 43 30 - 541 Ih@quantum.ag

Quantum Immobilien AG Dornbusch 4 20095 Hamburg

Art Direction und Design atelier freilinger&feldmann Make Studio

28 FOGUS 31

© 2019 www.quantum.ag