

Essay

Unsere Büros müssen auf den Prüfstand! Corona und andere Influencer

(Fast) alle Unternehmen und Organisationen, die überwiegend Wissensarbeit leisten, stellen derzeit ihre dafür genutzten Büros auf den Prüfstand. Qualitativ und quantitativ.

Die Gründe für diesen außerturnsmäßigen Check liegen auf der Hand, sind aber mannigfaltig. Insbesondere die Corona-Pandemie ist für viele Unternehmen Anlass zur Prüfung. Allerdings aus unterschiedlichen Gründen: Schwächung des Kerngeschäfts, unerwarteter Schub für selbiges (die so genannten Gewinner der Krise) oder der Kenntniskern darüber, dass sich das System Arbeit nun endgültig verändert hat.

Aber auch andere, pandemieunabhängige Gründe gibt es. Um nur wenige zu nennen: Die Digitalisierung mit all seinen Konsequenzen hat nicht erst im Frühjahr 2020 Einkehr in die Unternehmen genommen. Auch „New Work“ wurde nicht gerade erst erfunden, sondern ist schon längst ein Megatrend, dem viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie deren Unternehmen und Organisationen Rechnung tragen. Damit gehen Veränderungen in der **Haltung zur Arbeit**, der **Arbeitsweisen**, der gesamten oder temporär gebildeten **Organisation** oder Teile davon, der **Arbeitsmittel**, des **Führungsverhaltens** und nicht zuletzt der Wunsch nach einer **Veränderung der Unternehmenskultur** einher. Und apropos Veränderung: was ist eigentlich mit dem **Klimawandel**?

Autor: Tobias Baur, Partner und Senior Consultant

Teil 1

Büros sind kein Selbstzweck

Haben Unternehmen für sich entschieden, das vorhandene Büro oder das gesamte Büro-Portfolio einem Stresstest zu unterziehen, sind die richtigen Fragen zu stellen. Ich würde hierfür Verantwortlichen **nicht** dazu raten, zu schnell oder zuerst **rein quantitativ zu denken**. Schließlich sind Büros kein Selbstzweck oder reiner Kostenfaktor, sondern sie sollen den NutzerInnen die bestmögliche Unterstützung und Förderung bieten. Sie sollen Nutzen stiften.

Wofür und für wen? Welcher Qualität und wieviel? Wie lange und wie teuer? So könnte eine Fragenreihenfolge aussehen.

Das Ergebnis eines solchen Stresstests muss nicht zwingend ein Weniger sein. Ist aber relativ wahrscheinlich. Genauso kann als Ergebnis einer Untersuchung, die insbesondere **Wirkung und Nutzen** einer Bürofläche betrachtet, ein Anders oder gar Mehr bedeuten. Es kommt auf die Spezifika jedweder Organisation an. Das „Büro der Zukunft“ - wenn es dieses geben wird - gibt es nicht von der Stange, sondern ist spezifisch zu denken, zu entwickeln und umzusetzen.

War früher das Bureau Schreibstube, Kontor oder Amtszimmer, gelten **moderne Büros als Orte der Arbeit, des Treffens, des Austauschs, der Rituale und des Transfers**. Über die Jahrzehnte hinweg hat kontinuierlich ein Wandel stattgefunden. Nicht zuletzt bringt die Covid19-Pandemie als unglaublicher Beschleuniger des Wandels aller Lebensbereiche – und ja, dazu gehören auch die Aufenthaltsbereiche des Arbeitslebens, sei es das Büro, das Zuhause oder die U-Bahn – bisherige Sichtweisen ins Wanken. Leicht überspitzt ausgedrückt kann man formulieren, dass kein Stein auf dem anderen bleibt.

Wer handelt?

Büros in ihrer bisherigen Nutzung werden von Verantwortlichen hinterfragt: CEOs, Geschäftsführer, Personalverantwortliche, CFOs, Change- und Transformationsverantwortliche, CIOs, Corporate Real Estate Manager und andere Zukunftsinteressierte rätseln. Es wächst die Verunsicherung darüber, dass Büroflächen, Bürogebäude oder ganze Portfolien in ihrer herkömmlichen Art und Größe noch „zeitgemäß“, notwendig und sinnvoll sind.

Ohne Übertreibung kann man von **nahezu allen** Unternehmen und Organisationen sprechen. Private Unternehmen, öffentlich-rechtliche Unternehmen, von Dax-Konzern über Mittelstand bis Verwaltungsorganisation oder Non Profit-Unternehmung. Sogar Schulen und andere Ausbildungsstätten denken über ihre Flächen nach.

Auslöser Markt

Die Corona-Pandemie wirkt sich auf die wirtschaftliche Situation von Ländern und der Großzahl der Unternehmen negativ aus. Nach Angabe des Statistischen Bundesamt Deutschland lag das Bruttoinlandsprodukt Deutschlands im 2. Quartal 2020 ca. 12% unter dem entsprechenden Vorjahresquartal. Der Markt drückt auf die Unternehmen. Ähnlich wie Zahnschmerzen: Erst punktuell, langsam, dann andauernd, schließlich bis zum Handlungsbedarf.

Krisenmodus: On. Immobilien und Büroflächen abstoßen?

Unternehmen sind Getroffene. Sie sind in Schwierigkeiten geraten. Sie sind schlicht in eine wirtschaftliche Schieflage gekommen. Ganze Branchen und einzelne Unternehmen sind zu den Verlierern der Situation zu zählen. Dabei muss es selbstverständlich sein, dass die getroffenen Unternehmerinnen und Unternehmer sämtliche Produkte und Prozesse, welche in der alten Welt erfolgreich waren, hinterfragen. Oder zumindest nach den vorhandenen Stellschrauben durchleuchten, um den Veränderungen entgegenwirken zu können. Gelingt dies nicht oder nur sehr zögerlich, schalten beziehungsweise bleiben getroffene Unternehmen in den Überlebensmodus. Vorrangiges Ziel ist es, alle, wirklich alle Kostenpositionen extrem auf den Prüfstand zu stellen.

Selbstverständlich gilt dies auch für die **eigegenutzte Infrastruktur**. Infrastruktur wird (dann) als reiner Kostenfaktor betrachtet, der er ist. In einem nicht produzierenden Unternehmen sind in der Regel Personalkosten der größte Kostenblock; er wird hier nicht betrachtet. Die Kosten für Infrastruktur folgen dann oftmals als die zweitgrößte Position. Es liegt auf der Hand und ist die Pflicht jeder Unternehmensführung, diesen zu analysieren, Maßnahmen zu prüfen und einzuleiten. Dies kann – radikal betrachtet – darin münden, dass fast ohne Rücksicht auf organisatorische oder soziokulturelle Gründe (Überlebensmodus!) Büroflächen extrem verdichtet, verkleinert, abgemietet oder veräußert werden. Und noch einen Schritt weitergegangen, wird das gesamte Immobilienportfolio geprüft, verändert und reduziert. Auf diese Weise leistet das Corporate Real Estate bei Unternehmen und Organisationen, die (aufgrund der Corona-Pandemie) in wirtschaftliche Not gekommen sind, einen Beitrag, Fixkosten zu reduzieren und dadurch zur Unternehmensbilanz. Wenn es um nichts anderes mehr als das Überstehen einer echten Krisensituation geht, ist diese Vorgehensweise nachvollziehbar.

Raketenhaftes Wachstum. Was tun?

Andere Branchen und deren unternehmerische Vertreter haben durch die Corona-Pandemie einen unerwarteten wirtschaftlichen Rückenwind erhalten. Sie sind **regelrecht beflügelt** und von einem plötzlichen Aufschwung überrascht, um nicht zu sagen, sie wurden überrollt. IT-Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen im Bereich digitaler Kommunikation oder Datenverarbeitung haben. Schließlich hat der Anteil an Videokonferenzen in unser aller Büroalltag gefühlt um mehrere 100% zugenommen.

Online-Handelsriesen wie Amazon oder Deutsche Post erleben Ähnliches. Gleiches gilt für Pharma-Unternehmen, die medizinische Produkte entwickeln und herstellen. Oder andere aus dem Gesundheitswesen, die beispielsweise Luftreiniger oder Hygieneartikel produzieren. Hersteller von Outdoor- und Sportausrüstungen gehören ebenso zu den Beflügelten. Ein Verantwortlicher eines großen Versicherungsunternehmens hat mir glaubhaft versichert, dass „es“ noch nie so gut ginge wie derzeit. Gratuliere!

Auch diese Unternehmen verändern sich und **passen ihre Organisation, Prozesse, Arbeitsmittel und -weisen der erfolgreichen aktuellen Situation an**. Die Organisation vergrößert sich, gutes Personal wird (im besten Fall) gefunden und eingestellt. Sie platzen förmlich aus allen Nähten. Für die Verantwortlichen der Infrastruktur ist auch das eine **wahre Herausforderung**. Ist doch die

Immobilienwirtschaft in vielen Belangen träge wie ein Tanker auf offener See, müssen Corporate Real Estate-Verantwortliche in dieser Situation doch eher handeln wie ein Schnellboot. Wenn dann noch Büros nicht nur als Fläche (sic!) betrachtet werden, sondern als echter **Hebel für wirksames Arbeiten**, wird es richtig herausfordernd. Kein echter Gewinn ohne Mühsal. Der Schlüssel liegt auch hier nicht im „Wieviel-und-was-kostet-das?“, sondern im „Welche Qualität und wie befeuert das unser Kerngeschäft?“. Auch die so genannten Gewinner der Pandemie haben ihre Hausaufgaben zu machen.

Betroffen sind die anderen. Echt jetzt?

Schließlich gibt es noch eine dritte Kategorie von Unternehmen und Organisationen, die von der Pandemie berührt werden: **die Unentschiedenen**. Ihr Corona-beeinflusster Markt „zieht an beiden Enden“. Das heißt, auf der einen Seite reduziert sich der Umsatz durch das Zögern oder Verneinen der Abnehmer ihrer Dienstleistungen und Produkte. **Umsätze brechen regelrecht weg**. Auf der anderen Seite ergeben sich große Chancen durch neu angefragte Produkte oder Dienstleistungen. Beispiel: Ein großes, weltweit agierendes Beratungshaus ist abhängig vom Wohlergehen seiner Key Accounts. Geht es diesen schlecht, kommen Budgets für Beratungsaufträge in klassischen Beratungsfeldern möglicherweise auf den Prüfstand und werden gekürzt. Derselbe Kunde hat jedoch „plötzlich“, durch die Wirrungen der Corona-geschüttelten Wirtschaft und der eigenen Schiefelage, Handlungs- und damit gegebenenfalls auch Beratungsbedarf. Neue, nie für möglich gehaltene Szenarien des kriselnden Key Accounts sind zu analysieren. Ein neues, anderes Mandat ergibt sich für das Beratungshaus. Somit können Reduktionen des Geschäfts **durch neue Chancen ausgeglichen** werden.

Und **wie groß ist der Handlungsbedarf** bezüglich der genutzten Infrastruktur für diese unentschiedenen Unternehmen? Möglicherweise gar nicht vorhanden. Es geht ja schließlich irgendwie weiter. Bei dieser Kategorie von Unternehmen lassen sich noch **keine eindeutigen Auswirkungen** auf Büroflächenbedarfe feststellen. Außer man ist der Meinung, „**30% Prozent Flächenreduktion** bei gleichzeitig besserer Qualität **geht immer**“. Man kann durchaus dieser Meinung sein, werden doch in vielen Unternehmen und Organisationen Büroflächen **wie vor 10 oder 20 Jahren genutzt** und **die Entwicklungen** von Arbeitsorganisation und Einflüsse der Digitalisierungen **quasi ignoriert**. Ein einfaches „Weiter-so!“ kann auch für diese Unternehmen zu wenig, **ein Rückschritt** sein.

Teil 2

Arbeits-Gewohnheiten und Strukturen im Taumel

Mir ist keine Unternehmung bekannt, die seit Frühjahr 2020 nicht gerührt oder geschüttelt wurde. Dennoch ist es vielen Unternehmen gelungen, vom abrupten Stottern der Wirtschaft, oder wie die Ökonomen es formulieren, vom V- oder U- oder (wie erfolgt) abgeschrägten V-Verlauf der Wirtschaft verschont und damit wirtschaftlich stabil zu bleiben. Und trotzdem sind die Auswirkungen auf das Tagesgeschäft, auf das tägliche Handeln der Mitarbeitenden enorm. **Nicht rein wirtschaftliche**, sondern vielmehr **organisatorische Aspekte** sind in den **Fokus** gerückt. Ort, Art und Weise der Tätigkeiten, Arbeitsabläufe, Kommunikation und Kollaboration haben sich für die meisten Beschäftigten aller Hierarchieebenen dramatisch verändert. Das mittlerweile allgegenwärtige und von vielen hochgejubelte Home Office, welches eine - aus meiner persönlichen Sicht für manch Unternehmen nicht unkritischen - Beliebtheit entwickelt hat, bündelt diese Veränderungen in sich. Es bringt Vor- und Nachteile mit sich.

Mit dem Arbeiten auf Distanz haben sich die Kommunikationsmittel in der Häufigkeit der Anwendung und der breiten Kompetenz der Anwender sprunghaft entwickelt. Waren vor dem Corona-Lockdown im Frühjahr 2020 noch **persönliche Treffen** für viele ein **unverzichtbarer Bestandteil** des Büroalltags, sind sie heute - Home Office- und Videokonferenz-bedingt - nur noch Nebendarsteller. Zoom, Teams und Co. dominieren die Kommunikation zwischen den Akteuren über alle Ebenen hinweg. Kundentermine finden nur noch in Ausnahmesituationen persönlich statt. Firmeninterne Meetings, vom Daily bis zur monatlichen Abteilungsbesprechung, passieren nur noch remote. Führungskräfte haben manche neuen Kollegen noch nie live gesehen.

Der hohe **Kommunikationsdruck**, der im Home Office offensichtlich da ist, und die unbeantwortete Frage, ob Informationssender oder -empfänger diesen auslösen, führt zu hochverdichteten Terminkalendern. Die Taktung von Videokonferenzen ist kurz; die Ermüdung am Abend entsprechend hoch. Auch wenn zwischen den Videokonferenzen an den eigentlichen Aufgaben gearbeitet wird. Ganz ohne Kamera und Mikrofon.

Einige Verfechter des Home Office bezeichnen diese Art des Arbeitens als produktives oder effizientes Arbeiten. Um den Entfall des direkten Miteinanders zu kreativen, kritischen, persönlichen, soziokulturellen Zwecken etwas abzulindern, werden digitale Workshoptools eingesetzt, remote Mittagessen via ViKo organisiert oder das Digi-Feierabendbier zelebriert. All das sind gute Ideen und Versuche, eine Stück Normalität zurückzugewinnen.

Führungskräfte sind im Distanz-Modus ganz **besonders gefordert**. Für sie gilt es zu prüfen, ob die bisherige und gekonnte Art des Führens auf die Distanz leistbar und überhaupt für beide (!) Seiten richtig ist. Lassen sich die Geführten auf dieselbe Art und Weise leiten wie früher? Wie erfolgen die bewährten Vier-Augen-Gespräche oder das fachliche Über-die-Schultern-schauen? Wie kann der Informations- und Wissenstransfer innerhalb des Teams oder der Abteilung gewährleistet bleiben? Und nicht zuletzt: wie kann Spontaneität, Flexibilität und Teamspirit gelebt werden? Kann die Identifikation mit Unternehmen erhalten bleiben, so ganz ohne persönlich erlebte und gelebte, reale Rituale?

Über die Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die Menschen und deren Organisationen gibt es viele Meinungen. Aus meiner Sicht spricht allerdings sehr viel dafür, dass eine starke **Reduktion von persönlichem Aufeinandertreffen** der Mitarbeitenden, über alle organisatorische Hierarchieebenen hinweg betrachtet, sich auf Unternehmens- und Führungskultur, sozialen Zusammenhalt, Identifikation und Bindung zum Unternehmen, Wissenstransfer und Kreativität und letztlich auf die Produktivität **negativ auswirken** kann.

Nicht zuletzt die Corona-Pandemie hat dazu geführt, dass Unternehmen einen großen Teil ihrer Angestellten die Möglichkeit des Home Office großzügig einräumen. Oder sie wurden „ins Home Office geschickt“. Aufgrund der weltweiten Ausnahmesituation mussten Unternehmen handeln und taten es. Unstrittig scheint zu sein, dass Home Office fester Bestandteil des Büro- (sic!) Alltags bleiben wird. Und dies wird ungeachtet der Vor- und Nachteile, welche sich verändern werden, **enorme Auswirkungen auf das Büro als Arbeitsort, Firmensitz, Teambereich oder Heimathafen** haben. Die **Quantität** und insbesondere die **Qualität zukünftiger Büros** wird sich bei vielen Firmen und Organisationen **stark verändern**. Zumindest aber werden Büros einer **harten Prüfung** unterstellt.

Unternehmenskultur als Influencer

Lösen wir uns von der Pandemie und ihren Auswirkungen und schauen uns nach anderen Influencern um. Unternehmen und Organisationen sind **bewegliche, nie ruhende Konstrukte**. Sie erfahren Einflüsse von außen: vom Markt, von der Politik, von der Gesellschaft und der Umwelt. Im Inneren drängen ebenso Kräfte auf Veränderung: wirtschaftliche, strukturelle, soziale. In Abhängigkeit der Stärke und Richtung dieser Einflüsse und Kräfte reicht es möglicherweise nicht, Nuancen anzupassen oder an kleinen Rädchen zu drehen, um wieder ins Lot zu kommen. Unternehmen, die erkennen, dass ein Paradigmenwechsel vonnöten wird, um in allen Belangen fit zu sein, rufen nicht selten einen **ganzheitlichen Kulturwandel** aus. Es wird eine Kultur des Vertrauens, der Transparenz, der sozialen Verantwortung, der (mehr oder weniger) Selbstorganisation, der Digitalisierung, der Menschlichkeit, der Spaß-an-der-Arbeit-Haltung, der Eigenverantwortung und Selbstbestimmung oder der (jetzt aber echten) Zukunftsorientierung heraufbeschworen.

Ist das so und wird es von den Verantwortlichen ernst gemeint und ernsthaft gemacht, bleibt möglicherweise kein Stein auf dem anderen. Produkte und Dienstleistungen, Organisationsstrukturen, Prozesse, Kommunikationsweisen oder Arbeitsmittel werden ernsthaft hinterfragt und verändert. Gewohnheiten werden wie ein alter Zopf abgeschnitten, um den angestrebten kulturellen Wandel zu ermöglichen. Und schließlich erkennen Unternehmenslenker und -lenkerinnen die **Wirkung**, die Infrastruktur – **Arbeitsort und Arbeitsraum** – in diesem Kontext erzielen kann.

Nachhaltigkeit: war da was?

Und noch ein Influencer, hier nur gestreift. Unsere Lebensbereiche werden geprägt von Gebäuden. Diese wiederum wirken stark auf unsere Umwelt. Auch im ökologischen Sinne. Somit hat jede und jeder GebäudenutzerIn, vom HäuslebauerIn auf der Schwäbischen Alb bis zum weltweit agierenden Konzern, zu prüfen, welche Auswirkungen sein(e) Gebäude auf die Umwelt hat (haben). Energieverbräuche und CO₂-Ausstöße bei Produktion von Baustoffen und während der Nutzungsphase, Versiegelung und

Verbrauch von Grund, Wasser-, Rohstoff- und andere Ressourcenverbräuche sind nur einige Aspekte, die sich negativ auf die Umwelt auswirken. Verantwortlich: Bauherr, BetreiberIn, NutzerIn, EigentümerIn. Oder anders ausgedrückt: Unternehmen und Organisationen. Es ist ihre **Pflicht**, die Einflüsse des eigenen Immobilienbestandes auf die Umwelt zu kennen und im **ökologischen Sinne** zu handeln. Auch wenn es finanziell wehtut. Doch auch hier liegt eine Chance. An erster Stelle steht dabei, den **tatsächlich Flächenbedarf** zu kennen und nur diesen zu decken. Überflüssiges ist auch hier wenig sinnvoll. Vereinfachend gesagt ist jeder nicht bedarfsgerechte betriebene Büroquadratmeter **weder wirtschaftlich noch ökologisch** ratsam. Für die Immobilien verantwortlichen Manager einer jeder Organisation gilt daher, doppelt wachsam zu sein.

Die Bundesregierung Deutschland scheint hier ihre Hausaufgaben gemacht zu haben und möchte das Bauen von Morgen fördern. Die eigene **Vorbildfunktion für nachhaltiges Bauen** ist gesetzlich verankert (Gebäudeenergiegesetz). Einem Antrag der Fraktion (19/20618), welcher die Nachhaltigkeit - Schonung natürlicher Ressourcen und Lebensräume, Klimaschutz und Klimaanpassung, Luftqualität, Gesundheit oder Biodiversität, Lebensqualität sowie Qualität unserer gebauten Umwelt insgesamt - fordert, wurde im September 20 zugestimmt.

Neben all den oben genannten Aspekten schleicht sich also auch noch der **ökologische Fußabdruck** von Gebäuden auf die Management-Summaries dieser Welt. Oder besser: der Umweltsunami wirft seine mächtigen Schatten voraus. Der Einfluss wird gewaltig sein. Spätestens wenn die CO₂-Abgaben richtig weh tun werden. Also Obacht! Und die **gesellschaftliche Verantwortung** prüfen!

Teil 3

Raum wirkt! Immer. Auf Unternehmen und Umwelt

Gebäude wirken immens auf die Menschen und Organisationen, die sie nutzen (oder von außen betrachten). Sie können Game-Changer, Influencer und regelrechte Managementwerkzeuge sein, sofern sie richtig und richtungsweisend eingesetzt werden. (Im gegenteiligen Fall gefällt mir der oft genutzte Begriff des Showstoppers ganz gut.) Auch aus diesem Grund stellen Unternehmen und Organisationen ihre herkömmlichen, bis dato genutzten Büros auf den Prüfstand. Qualitativ und quantitativ. Nach dem Motto „It’s time to change. Let’s manage it“.

Wir haben uns nun vor Augen geführt, dass **Unternehmen und Organisationen** aus den unterschiedlichen Gründen einen **Handlungsbedarf haben**. Zu offensichtlich sind die **Zusammenhänge zwischen den Menschen und Organisationen**, die für die Verrichtung ihrer Aufgaben **Gebäude als Arbeitsorte nutzen**, und den Einflüssen von außen oder innen, die auf die wirtschaftliche Situation, Strukturen und Verhalten oder den notwendigen kulturellen Wandel von Unternehmen drücken, ausgeliefert sind.

Bei der Beurteilung von Büros als notwendige Infrastruktur sind die Quantität und die Qualität, Investitionen und Kosten für Miete oder Betrieb, Verfügbarkeit (Stichwort Flexibilität) und zu guter Letzt die Wirkung auf die Umwelt entscheidend: **Bedarf, Machbarkeit, Verantwortung**.

Die Krisengebeutelten

Für viele von der Corona-Krise hart Getroffenen spielt die **pure Quantität** genutzter Flächen die größte Rolle. Wird Fläche als reiner Kostenfaktor betrachtet, drängt sich die Frage nach der Größe der Flächen und des Portfolios in den Vordergrund. Befeuert durch die schwierige wirtschaftliche Situation, möglicherweise gepaart durch Abbau von Personal, aber zumindest mit einem deutlich erhöhten Anteil an Home Office-Tätigkeiten, MUSS die Quantität von Fläche geprüft werden. Zunächst ergebnisoffen, allerdings mit großem Druck, ist es doch das vorrangige Ziel, Kosten zu reduzieren. Ein bei einem großen Mobilitätsunternehmen für Corporate Real Estate Verantwortlicher hat mir berichtet, dass alles, was früher für „Unterstützung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ für richtig und wichtig betrachtet wurde, dem Erhalt des Unternehmens zu opfern ist. Das Unternehmen befindet sich im Überlebensmodus. Nichts anderes.

Die Stabilen

Befinden sich Unternehmen oder Organisationen in einer wirtschaftlich stabilen Situation, ist eine quantitative und qualitative Überprüfung der genutzten Fläche gerade dann Routine. Es gehört zum Job jedes Corporate Real Estate Managers, den **Bedarf der NutzerInnen** zu kennen, zu antizipieren und seine Deckung wirtschaftlich und effektiv sicher zu stellen. Bei der Routineprüfung der Übereinstimmung von Bedarf und dessen Deckung stehen **Quantität und Qualität** auf einer Ebene. Beides ist in hohem Maße relevant und sollte in Einklang stehen.

Um die Frage der Quantität gut beantworten zu können, ist es unumgänglich, die Art der Nutzung genau zu kennen. **Sinn und Zweck** - darum geht es. Das klingt banal, ist es allerdings nicht unbedingt. Wie wir wissen, sind Unternehmen und Organisationen lebendige Konstrukte. Und genauso „lebendig“ können Organisationsstrukturen, Arbeitsweisen und -prozesse sein. Von sozialen und kulturellen Aspekten ganz abgesehen. Nicht zuletzt deshalb sind Unternehmen einem laufenden Veränderungsprozess unterworfen, auf den das Corporate Real Estate Management reagieren beziehungsweise diesen antizipieren muss.

Doch nicht nur der Corporate Real Estate Manager ist gefragt. Denn: die Digitalisierung treibt die Unternehmen vor sich her. Sie verändert den Markt und dessen Geschwindigkeit und schafft dabei Chancen und Risiken, auf die die Unternehmen in allen Belangen reagieren müssen. Unternehmensstrategien, Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen, Kompetenzen werden neu gedacht. Organisationsentwickler, HR-Leiter, CIOs und CDOs müssen daher auf der Hut sein und ihre **Veränderungsprozesse treiben**.

Ähnliches gilt auch für den Raum. Denn dieser soll, nein, **er muss passen**, um wirksam zu sein. Sämtliche Merkmale moderner Büroarbeit müssen sich im Raum widerspiegeln und in sich vereinen: **bestmögliche Unterstützung für analoges und digitales Arbeiten, konzentrieren - kommunizieren - erholen, gemeinsam oder allein, streng oder leger**. Darüber hinaus gelten Raum oder Gebäude als Abbild der Organisation oder des Unternehmens, was die Identität desselbigen zum Ausdruck bringt. Kein einfaches Spielfeld. Der Einfachheit halber sei es als **QUALITÄT** einer Bürofläche subsumiert, womit klar ist: die Quantität und Qualität von Büros werden sowohl von den Verantwortlichen des Corporate Real Estate, der Geschäfts- oder Organisationsentwicklung, des Personalmanagements und der digitalen Transformation der Unternehmen auf den Prüfstand gestellt. Es gehört zu deren Aufgaben, auch eine **räumliche Perspektive** einzunehmen. Tun sie es nicht, vergeben sie **Chancen** und riskieren eine **Entschleunigung des Kerngeschäfts**.

Neues Arbeiten – mobiles Arbeiten – weniger Fläche

Was bedeutet das Zusammenspiel von Qualität und Quantität eines Büros nun für Unternehmen, die wirtschaftlich solide dastehen, sich aber mit erhöhten **Abwesenheiten des Personals** und dessen Auswirkungen auf die Auslastung von Büroraum befassen müssen? Und dies vor allem dann, wenn die hohen Abwesenheitsraten durch sogenanntes mobiles Arbeiten (3th Places) dazu führen, dass die eigene Unternehmenszentrale, die angemietete Dependence in der City oder die diversen Niederlassungen in der Peripherie schlicht verwaisten - oder zumindest so wirken? Experten halten diesen Zustand für nachhaltig, Studien untermauern dies. Je nach Studie kann derzeit davon ausgegangen werden, dass sich in deutschsprachigen Unternehmen der Anteil an Home Office-Tagen um 50% - 100% erhöht und so verbleiben wird. Somit scheint klar, dass der **Flächenbedarf sich mittel- bis langfristig verringern** wird. Um wieviel dies erfolgen wird, ist fallweise zu betrachten.

Was muss das Büro der Zukunft leisten?

Neben der Frage, wie viele Personen eines Unternehmens auf die zu betrachtende Bürofläche tatsächlich zugreifen, ist von größter Bedeutung, was die Personen tatsächlich tun, wenn sie ins Firmenbüro kommen. Warum verlassen Mitarbeitende das heimische Büro, um „ins Office“ zu gehen? **Welchen Wert suchen sie**, den der Heimarbeitsplatz nicht bieten kann? Auf der Hand liegt, dass diejenigen Aufgaben zuhause oder an anderen vergleichbaren Arbeitsorten erledigt werden können, die allein oder mit gezielter Kommunikation via Telefon- oder Videokonferenz und mit einer Standardausstattung an Arbeitsmitteln (Rechner, Bildschirm) von statten gehen. Beispiele können sein: konzentriertes Bearbeiten von Texten oder Kalkulationen, routiniertes Bearbeiten einfacher wiederholender Aufgaben, Recherche- oder Koordinationsaufgaben. Die Liste ließe sich fortsetzen, die Tendenz ist jedoch klar: Ganz eindeutig an die Grenzen kommt Telearbeit oder mobile Working immer dann, wenn kreativ, spontan, dialogisch, strategisch oder mit **echtem Feuereifer** gearbeitet werden soll. Das gelingt meiner Meinung nach am Home-Schreibtisch nicht – oder nur sehr bedingt und schon gar nicht jedem. Aber das Brennpunktthema der Produktivität im oder mit dem Home Office sei an dieser Stelle nicht weiter betrachtet. Es wird kontrovers diskutiert und wäre eines separaten Aufsatzes würdig. Außerdem ist wohl die Unternehmensproduktivität wichtiger als die des Einzelnen. Denn Verschlechterungen in der Zusammenarbeit und im Informations- und Wissensaustausch sind definitiv **Bremser jeglicher Produktivität**.

Nicht jeder Bürojob eignet sich fürs Remote-Working. Das bedeutet, es gibt Attribute der Arbeit, die fast nur im persönlichen Austausch mit Kollegen, Vorgesetzten, Freund oder Gast effizient erfolgen und Ergebnisse aussichtsreich erscheinen lassen. **Ideen entstehen im Dialog, Wissen wird en passant vermittelt**, Interesse wird beim gemeinsamen Kaffeetrinken geweckt. Einfälle passieren bei der Begegnung. Diese letztgenannten Situationen sind diejenigen, die Büros der Zukunft abdecken, fördern und herbeisehnen müssen. Dafür müssen sie funktional und atmosphärisch gestaltet sein. Sie müssen so **attraktiv und schön und funktional praktisch** sein, dass alles, was draußen nicht gut geht, im Office läuft wie geschmiert.

Darüber hinaus gibt es Weiteres, was überlebenswichtig für Unternehmen als soziale Gruppen ist: Büros sind Orte des **sozialen Austauschs** und der sozialen **Entwicklung** einer Einheit sowie des Einzelnen. Hier kommt es zu Bindungen zwischen Menschen und Unternehmen und den enorm wichtigen gemeinsamen Ritualen, eine **gemeinsame Identität** entsteht.

Arbeitsorte der Zukunft für Unternehmenserfolg mitentscheidend

Vorausschauende Managerinnen und Manager erkennen das und reduzieren Büros nicht auf Ergänzungsfläche zum Home Office sondern als **zentralen Ort** einer Unternehmung, die dann **liefert!** Und das, ohne exakt in Zahlen ausgedrückt zu werden. Die Qualität des Büros als **Arbeitsort der Zukunft** wird sich also an anderen Bedürfnissen der Menschen, die diese nutzen, festmachen, als es herkömmlich der Fall war. Sie muss die Menschen und seine Bedürfnisse als Teil eines Teams, welches von Kommunikation und Zugehörigkeit, Ideen und Inspiration, Reibung und Lob, lebt, befriedigen. Und die Tätigkeiten, die gemeinsam mit anderen erfolgen, bestmöglich unterstützen. Klassische Arbeitstischreihen gehören hierzu wohl nur noch in Ausnahmefällen. Ob die Balance zwischen Quantität

und Qualität der Bürofläche zukunftsträchtig ist, gilt es von den Verantwortlichen **zu prüfen und zu entscheiden**.

Natürlich haben Unternehmen nicht erst in jüngster Zeit erkannt, welche **Wirkung Raum auf Menschen** hat. (Hobby-)Architekten und (Hobby-)Psychologen wissen das schon lange. **Identität, Kultur und Haltung** einer Organisation lassen sich **durch Architektur** und Design zum Ausdruck bringen und wirken daher nachhaltig nach innen und nach außen. Und eben diese Wirkung machen sich Unternehmen zu eigen, wenn sie Veränderungen - gemeint sind Langzeitveränderungen - forcieren wollen. Ein Unternehmen, welches sich (zukünftig) als High-tec- und High-Level-Unternehmen mit Umweltbewusstsein versteht, wird in einer drittklassigen, verstaubten, zerklüfteten und gestrigen Mietfläche samt Zellenbürostruktur kaum erfolgreich sein (lassen wir die Geschichten der Garagen-Start-ups mal außen vor). Oder: würden Sie bei einem Unternehmen arbeiten wollen, welches laut Internetauftritt Transparenz, Offenheit und Mut in seinen Werten verankert hat, Sie beim ersten Betreten des „Firmen-Office“ den Eindruck haben, vor lauter sicht- und spürbarer Tradition und Bewahrungshaltung wieder gehen zu wollen? Wahrscheinlich nö. Wenn der Juniorchef Ihnen aber beim ersten Kennenlernen davon berichtet, dass das räumliche Problem erkannt wurde, „es so nicht weitergehen könne“ und man darüber hinaus über eine „komplett andere, zu uns passende und ökologisch bewusste Arbeitsumgebung“ nachdenke, sind Sie vielleicht wieder im Spiel.

Soll heißen: **Transformationen** von Unternehmen lassen sich **durch identitätsstiftende Gebäude** und Arbeitsumgebungen **forcieren**. Ist die (meist durch Digitalisierung getriebene) Transformation für ein wissensgeprägtes Unternehmen unumgänglich, kann die Veränderung von **Raum ein echter Impuls und ein wirksames Mittel zum Erreichen der Veränderungsziele bei gleichzeitiger Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung** sein.