

Impressum

Autorinnen

Karin Frick und Detlef Gürtler

Layout

Joppe Berlin, www.joppeberlin.com

© GDI 2022

ISBN 978-3-7184-7137-9

Herausgeber

GDI Gottlieb Duttweiler Institute

Langhaldenstrasse 21

CH-8803 Rüschlikon / Zürich

Tel +41 44 724 61 11

info@gdi.ch

www.gdi.ch

Im Auftrag von

bueroszene.ch

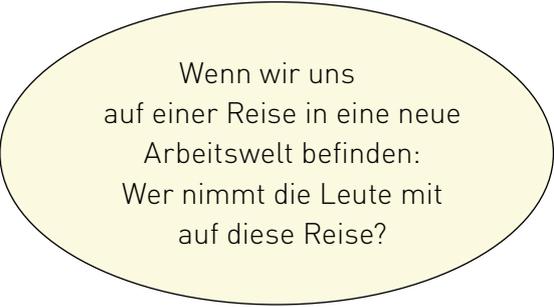
Schweizerischer Büroeinrichtungsverband

Dorfstrasse 8

8606 Greifensee

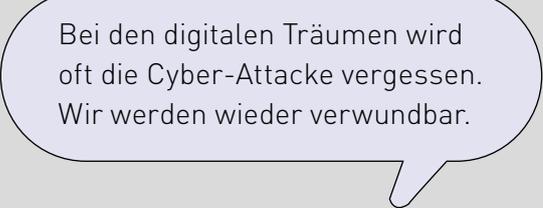
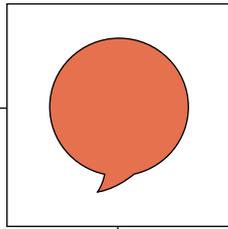
Inhalt

- 3 **Der Weg zur nächsten Office-Landschaft**
- 5 **Executive Summary**
- 7 **Big Picture: Dimensionen der Arbeitsort-Entwicklung**
 - > Ökologische Dimension – Nach der Pandemie ist vor der Klimaneutralität
 - > Ökonomische Dimension – Die grosse Flächen-Transformation
 - > Räumliche Dimension – Vom Central zum Decentral Business District
 - > Demographische Dimension – Die Globalisierung von Arbeitskraft und Arbeitsort
 - > Technologische Dimension – Metaverse und Robojobs
 - > Soziale Dimension – Freiheit und Schutz der Arbeit
 - > Regulatorische Dimension – Regelungen für den Ausnahmezustand
- 17 **Business 2030: Szenarien für Unternehmen und Büros**
 - > Workplace of Spaces – Corporate Revival
 - > Workplace of Flows – Super-Gig-Economy
 - > Hybrid Workplace – Work-Game-Balance
- 22 **Agenda 2030: Wie sich Arbeitsorte verändern**
 - > Swipen statt Schreiben – Der neue Arbeitsplatz
 - > Arbeitsort-Individualisierung – Das neue Home Office
 - > Interaktion statt Kommunikation – Das neue Büro
- 26 **Baustelle Arbeitsplatz**
- 28 **Die Kulturgeschichte des Arbeitsplatzes**
- 30 **Anhang**



Wenn wir uns auf einer Reise in eine neue Arbeitswelt befinden: Wer nimmt die Leute mit auf diese Reise?

Stefan Studer Angestellte Schweiz, Geschäftsführer



Bei den digitalen Träumen wird oft die Cyber-Attacke vergessen. Wir werden wieder verwundbar.

Sibylla Amstutz Hochschule Luzern – Technik & Architektur, Leiterin der Forschungsgruppe Innenarchitektur

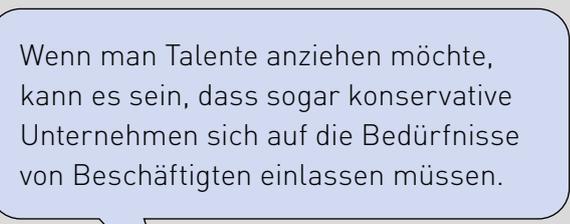
Nicht nur die Hardware kommt den Menschen nicht mehr hinterher – auch die Organisation.

Anja Riedle
Schweizerische Bundesbahnen SBB



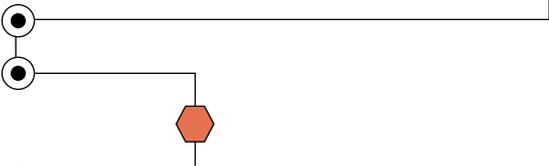
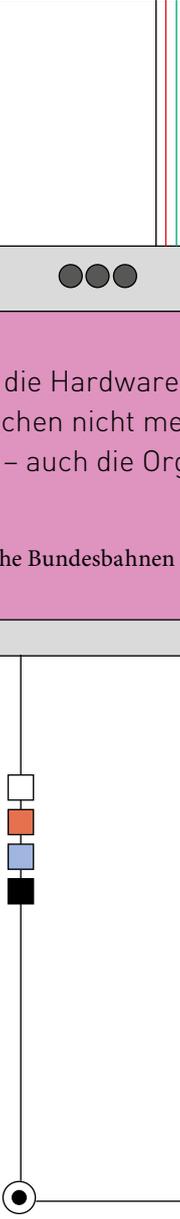
Hier stoßen zwei Welten aufeinander – diejenige, die den Mensch in den Mittelpunkt stellen will, und diejenige, die auf effizienten Ressourceneinsatz pocht.

Sandra Gautschi Swiss Re, Head Corporate Real Estate & Services Strategy Management



Wenn man Talente anziehen möchte, kann es sein, dass sogar konservative Unternehmen sich auf die Bedürfnisse von Beschäftigten einlassen müssen.

Ariane Baer Swisstaffing, wissenschaftliche Mitarbeiterin



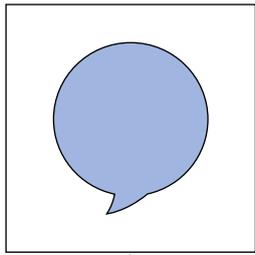
Der Weg zur nächsten Office-Landschaft

Die Office-Landschaft hat weltweit gerade die massivste Disruption des bisherigen Jahrhunderts erlebt. Kaum jemand arbeitete während der Covid-19-Pandemie der Jahre 2020 und 2021 so wie in der Zeit zuvor. Mit dem Ende der Pandemie wird sich diese Office-Landschaft noch einmal drastisch verändern: Sie wird dabei weder zu dem Zustand vor 2020 zurückkommen noch den Ausnahmezustand schlicht fortsetzen. Auf die ruckartige Verwerfung folgt die manchmal immer noch ruckelnde Bewegung hin zu einem neuen Gleichgewicht.

Mitten in diesem Anpassungsprozess hin zu einer postpandemischen Office-Landschaft soll diese Studie zur Zukunft des Arbeitsortes eine Orientierung bieten. Welche Entwicklungen werden durch den aktuellen Umbruch beschleunigt, welche gebremst? Welche Strukturen wurden zerstört, welche entstehen neu? Und was bedeutet das für die Positionierung und Gestaltung jenes Arbeitsortes, der seit einem Jahrhundert «Büro» genannt wird?

Hinweis

Im Interesse einer einfacheren Lesbarkeit wird in dieser Studie darauf verzichtet, konstant sowohl die weibliche als auch die männliche Form oder Gendersternchen zu verwenden. Es wird entweder die weibliche oder die männliche Form verwendet, die jeweils stellvertretend für Menschen aller Geschlechtsidentitäten steht.



Wir sehen einen stetig steigenden ökonomischen und ökologischen Druck auf die Flächen-Effizienz. Lösungen dafür werden an den most favoured Plätzen gefunden – ob New York oder Engadin.

Alice Hollenstein Universität Zürich, Co-Leiterin
Center for Urban & Real Estate Management

Heute ist ein gutes Büro die Heimat der Organisation – ein Ort der Zugehörigkeit, der Innovation und Kollaboration für ihre Mitarbeiter.

Philipp Babst Vitra AG, Sales Director CHAT

Die Hardware muss den Menschen folgen.

Marcel Gasser
MarcelGasser.com

Ein Highly Designed Office kann auch einschüchternd sein – man traut sich dann gar nicht mehr, Kaffee zu trinken, weil man etwas verschütten könnte.

Alexandros Tyropolis
Novac Solutions GmbH, Gründer & Geschäftsführer

Das Büro hat sein Monopol verloren. Jetzt spielt jeder physische Ort mit. Und zusätzlich betritt jemand Neues die Bühne: der virtuelle Raum.

Raphael Gielgen Vitra AG,
Future of Work Trendscout

Executive Summary

Seit dem Siegeszug des Personal Computers hat kein einzelnes Ereignis die Office-Landschaft so stark verändert wie die Covid-19-Pandemie. Die massiven Verlagerungen von Erwerbsarbeit (mehr Home-Office, weniger Business-Travel) werden auch weit über das Ende der Pandemie hinaus Triebkräfte für den Strukturwandel der Büroarbeit sein.

Die sich herausbildenden neuen Strukturen sind dabei auch stark von der ökologischen Transformation beeinflusst. Forderungen nach Nachhaltigkeit, Klimafreundlichkeit und Ressourceneffizienz lassen sich am besten durch eine intensivere Nutzung bereits vorhandener Flächen sowie die Einsparung unnötiger Mobilität erfüllen.

Die Kombination aus ökologischen und ökonomischen Triebkräften dürfte zu einer Auflösung der Bindung der Erwerbstätigkeit an einen einzigen Ort führen: Für unterschiedliche Funktionen stehen unterschiedliche Arbeitsorte zur Verfügung, beispielsweise ein Home-Office für Kommunikation, ein wohnungsnaher Workspace für Konzentration, ein Zentralbüro für Interaktion, sowie ein Lab für Innovation – Workplace follows Function.

Das traditionelle Büro verliert hierdurch nicht seine Existenzberechtigung, sondern verändert seine Funktion. Es soll weniger als bisher auf Konzentration und Kommunikation fokussieren – das kann in Remote- oder Home-Offices genauso gut oder sogar besser erreicht werden – sondern vor allem Aktion und Interaktion ermöglichen. Für Brainstormings, Teamwork, gemeinschaftliche kreative Prozesse aller Art ist ein physisches Zusammentreffen in einem zentralen Büro weiterhin erste Wahl.

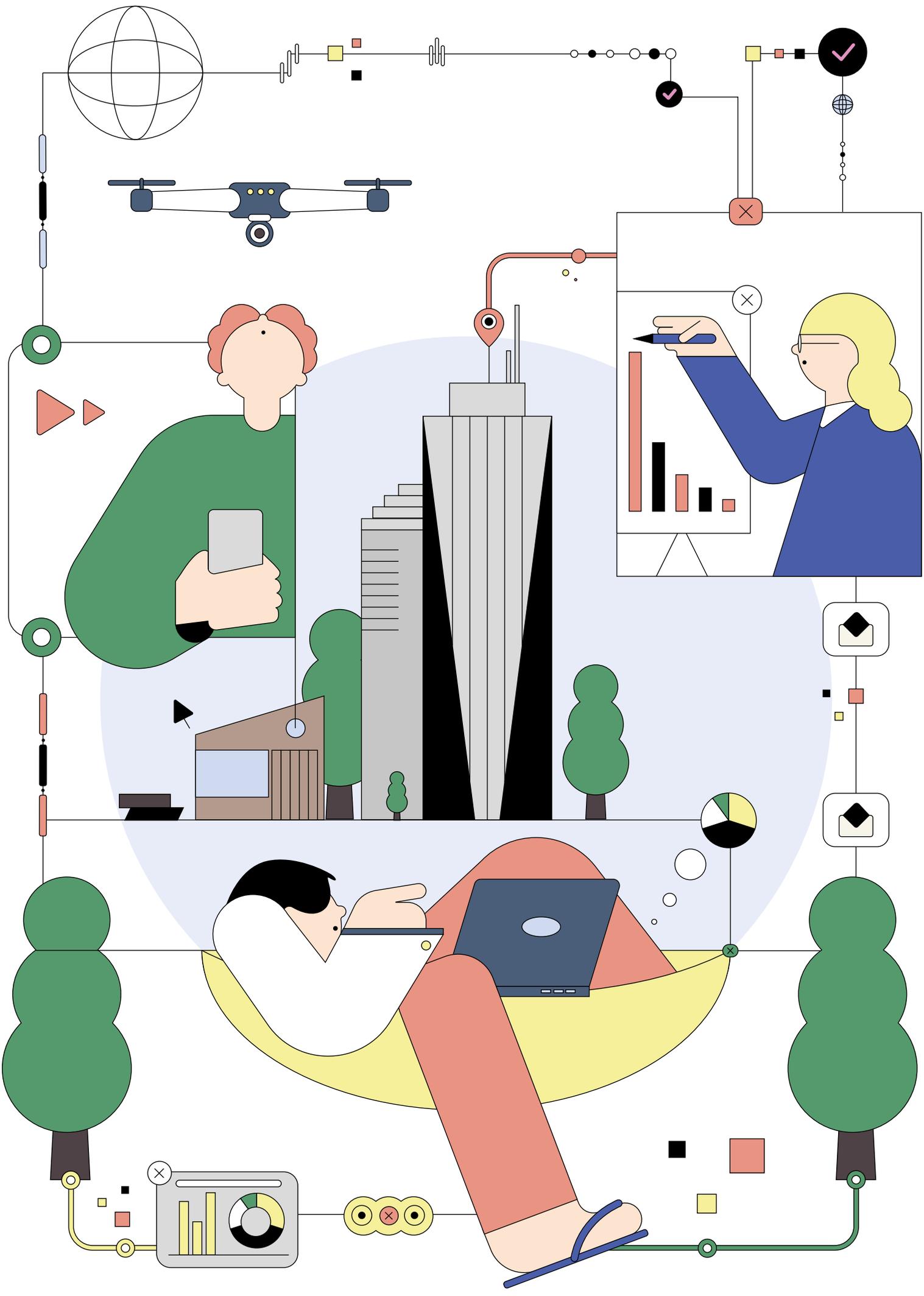
Durch diesen Funktionswandel wird die Büro-Arbeitszeit qualitativ aufgewertet. Um den so gestiegenen Ansprüchen gerecht zu werden, hat

bereits ein Kuratierungsprozess begonnen: Das physische Zusammenarbeiten findet nicht mehr einfach so statt, sondern es wird gestaltet.

Zu dieser Gestaltung gehört auch eine stärkere Rolle der Identität eines Unternehmens. Als «purpose-focused space» sollen Büros sicher stellen, dass die Mitarbeiter sich mit dem Zweck eines Unternehmens in Verbindung bringen. Je weniger Zeit im traditionellen Büro verbracht wird, desto stärker sollte dessen Gestaltung eine Identifizierung mit der Mission eines Unternehmens ermöglichen.

Wenn Büroarbeit einerseits qualitativ aufgewertet wird, aber andererseits quantitativ einen deutlich geringeren Anteil der gesamten Arbeitszeit einnimmt, dürften Büroflächen in Zukunft in deutlich grösserem Ausmass mit anderen Unternehmen oder Konzernbereichen geteilt werden. Das gilt insbesondere für Sonderflächen wie Meeting- und Veranstaltungsräume. In diesem Segment können wiederum andere zentral gelegene Orte eine Rolle spielen, die ebenfalls Teil des postpandemischen Strukturwandels sind, etwa Business-Hotels oder Einkaufszentren.

Bei der Ausstattung der nächsten Arbeitsplatz-Generation ist eine Bedeutungsverlagerung zu erwarten: Der Stuhl wird der neue Tisch. Sowohl Schreibtisch als auch Regal spielten eine Hauptrolle, solange es im Büro um die bestmögliche Verbindung von Kopf- und Handarbeit ging. Wenn hingegen nur noch entscheidend ist, was auf dem Bildschirm passiert, geht es vor allem darum, eine ausdauernde, konzentrierte und effiziente Bildschirmarbeit zu ermöglichen. Damit wird ein Möbelstück in die Office-Welt Einzug halten, das genau diese Voraussetzungen optimal erfüllt – der Gaming-Chair.



Big Picture: Dimensionen der Arbeitsort-Entwicklung

Arbeitsplatz und Arbeitsort unterlagen in der gesamten Menschheitsgeschichte einem vielfachen Wandel. Die wichtigsten Stationen dieser Entwicklung sind in der Grafik «Die Kulturgeschichte des Arbeitsplatzes» (S. 28) dargestellt. Heutige Büro-Tätigkeiten wie Schreiben, Rechnen oder Verwalten waren dabei bis ins 19. Jahrhundert hinein fast ausschliesslich auf hoheitliche oder religiöse Aufgaben beschränkt. Insbesondere der Verdichtungsboom im Gefolge der Eisenbahn ermöglichte (und erforderte) die Ausweitung administrativer Tätigkeiten auf die immer grösser werdenden Unternehmen. Das Büro boomte und wurde im 20. Jahrhundert von einer Neben- zu einer Hauptrolle der ökonomischen Entwicklung hochgestuft.

Durch die Digitalisierung eröffnet sich ein disruptives Potenzial, bei dem das Pendel in die Gegenrichtung ausschlagen kann. Administrative Tätigkeiten werden automatisiert und dezentralisiert. Die Pandemie von 2020-22 hat diese Entwicklung nicht gebremst – sondern massiv beschleunigt.

In Evolution und Ökonomie führt der Stress eines extremen Ereignisses in der Regel dazu, dass sich nur die überlebensfähigsten Lebensformen und -weisen durchsetzen. Oft handelt es sich dabei um die traditionellsten Formen, die schon eine Vielzahl von Krisen überlebt haben¹. Das vergleichsweise gute Abschneiden von solide finanzierten Familienunternehmen während der Weltfinanzkrise von 2008/09 ist ein Beispiel hierfür.

Anders liegt der Fall, wenn sich die Umweltbedingungen so stark ändern, dass bisherige ökologische Nischen sich verschieben oder gar zerstört werden² – oder wenn eine Mutation auftaucht, die mit der Krisen-Situation besser fertig wird als die bisher vorherrschenden Arten³. Dann kann in der Krise das traditionelle System rapide zerfallen

und durch Modelle ersetzt werden, die besser an die (neue) Realität angepasst sind. Die im Folgenden aufgeführten Dimensionen des Wandels der Arbeitsort-Entwicklung erwecken den Eindruck, als könne in den kommenden Jahren die Arbeitswelt ein Beispiel dafür werden.

Ökologische Dimension – Nach der Pandemie ist vor der Klimaneutralität

Kurz- bis mittelfristig wird eine ressourcensparende und klimafreundliche Arbeitsorganisation erwartet oder gar erzwungen. Viele Unternehmen verpflichten sich selbst, bis zu einem bestimmten Zeitpunkt klimaneutral, net carbon zero oder ähnliches zu sein. Auch die Bewegung hin zu einheitlichen Regeln für Nachhaltigkeitsberichte oder für Environmental-Social-Governance-Reporting (ESG) trägt dazu bei, dass Unternehmen dauerhaft nach Wegen suchen müssen, um den eigenen ökologischen Fussabdruck zu reduzieren. Zwei der wirkungsvollsten Stellschrauben für diesen Umbau im Arbeitsort-System sind:

¹ Vgl. die jahrzehntelangen Forschungen von Peter und Rosemary Grant über die Populationen von Darwinfinken auf der Galapagos-Insel Daphne Major, z.B. in: Jonathan Weiner: Der Schnabel des Finken. Oder Der kurze Atem der Evolution, Droemer Knaur 1996

² Ein Beispiel hierfür ist der Meteoriteneinschlag, der vor 65 Millionen Jahren die Saurier ausrottete und die Säugetiere obsiegen liess.

³ Ein Beispiel hierfür ist die Mutation, die vor ca. 8000 Jahren erstmals Menschen laktosetolerant machte. Die zusätzliche Nahrungsquelle Milch gab Erwachsenen bessere Chancen, eine Hungersnot zu überleben – eine häufige Krisensituation für Steinzeitmenschen.

- > **Ressourceneffizienz:** Je besser bereits vorhandene Flächen, Geräte und Infrastrukturen genutzt werden, desto geringer ist der Ressourceneinsatz je Franken Wirtschaftsleistung.
- > **Einsparung unnötiger Mobilität:** Wenn Mobilität nicht mehr die Default-Einstellung ist (täglicher Arbeitsweg), sondern an die Leistungserstellung gekoppelt wird (arbeite dort, wo du am produktivsten bist), lassen sich die berufsbedingte Mobilität und ihr Ressourcenverbrauch drastisch reduzieren; und das auch noch deutlich schonender als mittels Nudging (höhere Preise) oder Zwang (Mobilitätsverbote).

In den Monaten der Pandemie wurde in grossem Mass eine Einschränkung der berufsbedingten Mobilität erzwungen. Das «Mobilitäts-Monitoring Covid-19» zeigte einen deutlichen Rückgang des Pendleranteils an der Schweizer Erwerbsbevölkerung: von 50 Prozent Anfang 2020 auf 25 Prozent im Frühjahr 2020 und mit starken Ausschlägen zurück auf 40 Prozent im Sommer 2021. Während die mittleren zurückgelegten Tagesdistanzen für Einkaufen und Freizeit im Juli 2021 die Vor-Corona-Werte von Anfang 2020 erreicht oder überschritten hatten, lagen die Tagesdistanzen der Arbeitswege noch 10 bis 20 Prozent unter dem Stand vor der Pandemie.⁴

Insbesondere die Home-Office-Regelungen haben zu einer deutlichen Reduzierung der Pendlerströme und damit auch des Energieverbrauchs durch berufsbedingte Mobilität geführt. Für die Entscheidungen über die postpandemische Home-Office-Nutzung des Arbeitsortes wird das Klima-Argument eine wichtige Rolle spielen. Wenn hierdurch die bislang für die Büronutzung vorgesehenen Flächen schlechter ausgenutzt werden, liegt es nicht nur aus ökonomischer, sondern auch aus ökologischer Sicht nahe, diese Flächen anderweitig und intensiver zu nutzen.

Ökonomische Dimension – Die grosse Flächen- Transformation

Die Digitalisierung transformiert Leben und Arbeiten auf eine Weise, die im grossen Stil bisherige Flächennutzungen obsolet macht. Die Pandemie hat dabei nicht so sehr zu neuen Umbrüchen geführt, sondern die bereits bestehenden Tendenzen beschleunigt: Wenn gegen das Neue nur noch spricht, dass man es bisher noch nie so gemacht habe und das Alte ja noch taugt, kann es zu einem drastischen Umkippen von Alt zu Neu kommen, wenn das Alte eben gerade einmal nicht taugt.

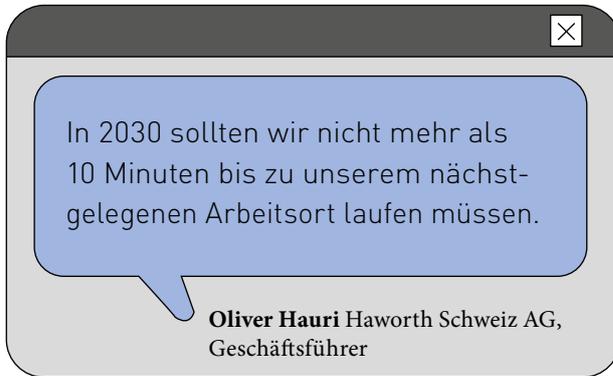
Eine solche Situation gab es in den Jahren 2020 und 2021 für viele Flächen. Wer braucht eine Shopping-Mall, wenn man nicht shoppen darf, wer ein Fussballstadion, wenn keine Spiele stattfinden, was macht ein Hotel ohne Gäste, was ein Messezentrum ohne Messen? In manchen dieser Fälle lässt sich eine Rückkehr zur vorpandemischen Nutzung beobachten, etwa bei den Fussballstadien, in anderen Fällen ergibt sich ein massiver Strukturwandel.

Auf der Verliererseite stehen dabei unter anderem:

- > **Traditionelle Büroflächen.** So stellte das Zürcher Unternehmen Locatee, das für 60 Grossunternehmen weltweit deren Bürobelegung misst, im Sommer 2021 eine Belegung von nur noch 15 Prozent der Arbeitsplätze fest – vor Ausbruch der Pandemie lag diese Quote noch bei 70 Prozent.⁵

⁴ Intervista AG: Mobilitäts-Monitoring COVID-19, https://www.intervista.ch/media/Report_Mobilita%CC%88ts-Monitoring-Covid-19.pdf

⁵ Florence Vuichard: Keine Lust ins Büro zu gehen, Watson, 29.8.21, <https://www.watson.ch/schweiz/wirtschaft/797729985-corona-nur-15-prozent-der-bueroflaechen-werden-derzeit-genutzt>



- > Einzelhandelsflächen: Wenn ein höherer Anteil des Einkaufs ins Netz abwandert, ohne dass die Kaufkraft insgesamt steigt, reduziert sich der durchschnittliche Retail-Umsatz je Quadratmeter. Mögliche Folgen sind eine Reduzierung der Flächen und/oder eine Senkung der Mieten.⁶
- > Business-Hotels: Messen und Konferenzen als analoge Get-Together-Events kommen nicht im Vor-Pandemie-Ausmass zurück. Geschäftsreisen, die etwa im Jahr 2020 in Deutschland um 83 Prozent gegenüber Vorjahr einbrachen, werden sich auch post-Covid nicht vollständig erholen: In der Geschäftsreiseanalyse 2021 des Verbands Deutsches Reisemanagement erwarten etwa drei Viertel der Befragten einen dauerhaften Rückgang der Geschäftsreisetätigkeit von im Schnitt etwa 30 Prozent.⁷

Eine grössere Nachfrage zeigt sich hingegen bei Logistik-Immobilien und Wohnflächen – wenn das Home-Office zur Dauereinrichtung werden soll, darf die Wohnung gerne einen Raum oder zumindest ein paar Quadratmeter mehr haben. Unklar beziehungsweise uneinheitlich sind die Aussichten für touristische, kulturelle und gastronomische Flächen.

Das heisst also: Bei praktisch allen grossvolumigen Flächennutzungen kommt es gleichzeitig zu einem Strukturwandel, bei dem einige Nutzungen auf der Verlierer- und andere auf der Gewinnerseite stehen. Das könnte theoretisch zu dauerhaftem Leerstand auf der einen und intensivem Neubau auf der anderen Seite führen. Sowohl ökonomisch als auch ökologisch sinnvoller wird jedoch in vielen Fällen eine Flächen-Transformation sein: Der Heimarbeitsplatz wird Wohnstandard, Hotels werden Arbeitsorte, Messehallen werden Impfbzentren, Bürogebäude werden Lofts, Kaufhäuser werden Subkulturzentren.

Solcherart Umnutzung ist zwar nicht vom Prinzip her neu – aber von der zu erwartenden Dimension. Ein derartiger Transformationsbedarf dürfte in allen entwickelten Ländern für mindestens zehn Prozent aller Gewerbeflächen bestehen. Entsprechend gross ist der Spiel- und Aktionsraum für neue Ideen und Player.

Gerade Europa sollte gut dafür gerüstet sein, diesen sich öffnenden Aktionsraum zu bespielen. Hier ist Nutzungswandel innerhalb bestehender Gebäude- und Stadtstrukturen eine traditionelle Kulturtechnik, weit tiefer verwurzelt als etwa in den stärker auf Neubau orientierten Ökonomien Ostasiens oder Nordamerikas. Eine grosse Flächen-Transformation kann diese historische Tugend der Revitalisierung zu neuer Blüte bringen.

Räumliche Dimension – Vom Central zum Decentral Business District

Die meisten Flächennutzungen, die durch Pandemie und Digitalisierung unter Druck geraten, haben eines gemeinsam: ihre Lage in der Innenstadt. Die Stadtzentren sind infrastrukturell auf die Aufnahme grosser Menschenmengen ausgerichtet, aber praktisch alle zentralen Funktionen ver-

⁶ Vgl. hierzu: Wofür der Handel morgen noch Fläche braucht, GDI-Trend-Update, August 2021, <https://www.gdi.ch/de/publikationen/trend-updates/naeher-kleiner-spannender-wofuer-handel-morgen-noch-flaeche-braucht>

⁷ VDR-Pressmitteilung, September 2021, <https://www.vdr-service.de/nc/aktuelles/einzelnews/news/pandemie-sorgt-fuer-drastischen-rueckgang-ausgaben-deutscher-unternehmen-fuer-geschäftsreisen-2020-auf>



lieren derzeit gleichzeitig an Bedeutung: die Office-Nutzung im Central Business District, die Einzelhandels-Nutzung in Warenhäusern und Fussgängerzonen, die kulturelle Nutzung durch Museen, Galerien oder Theater, die touristische und auch die gastronomische Nutzung, die in zentralen Lagen stark von Business Lunch und Geschäftsreisenden abhängen.

Die zentrale Lage wird verhindern, dass die Innenstadt an sich an Bedeutung verliert: Stadtkerne gehören mit zu den stabilsten Strukturen, die Menschen errichtet haben. Sogar nach einer Zerstörung durch Krieg oder Naturkatastrophen entsteht die alte Innenstadt wieder neu. Auch eine ökonomische Disruption kann Stadtzentren nicht zerstören, sondern wird sie verändern. Sie können

- > **Nutzungen zurückgewinnen**, die in der Vergangenheit ausgelagert wurden. Kandidaten hierfür sind aktuell vor allem auf den Individualverkehr ausgerichtete Satelliten wie Shopping-Malls und Bürovorstädte. Die Deutsche Bank beispielsweise gibt gerade Standorte im Umland von Frankfurt auf und verlagert die dortigen Arbeitsplätze ins Stadtzentrum.⁸ In Bremen wiederum sollen Teile der Universität aus dem Technologiepark am Stadtrand zurück in die Innenstadt kommen, und dort eine 2020 freigewordene Bank-Zentrale mit neuem Leben füllen.⁹
- > **bestehende Standorte mit neuen Funktionen aufladen**. So dienen beispielsweise die City-Filialen globaler Marken immer weniger dem Verkauf und immer stärker als Showroom, in dem perfekt inszeniert wird, was man online verkauft.
- > durch **neue Nutzungsformen** die bisherigen Nutzungen ergänzen oder verdrängen. So wie vor gut 100 Jahren die Konsumtempel der Wa-

renhäuser die zentralsten Stellen der Innenstädte besetzten, und damit Märkte, Kirchen, Schlösser und Rathäuser verdrängten, könnte jetzt eine neue Nutzungsform in diese zentrale Position rücken.

Gibt es eine neue Nutzungsform, die ins Zentrum des Stadtzentrums drängt? Eher noch nicht. In Berlin wurde gerade die Wissenschaft an die zentrale Stelle gesetzt – mit dem Humboldt-Forum, das den Raum füllen soll, auf dem zuvor das Stadtschloss der Preussen und der Palast der Republik der DDR standen. Die bislang sehr zögerliche Integration des Humboldtforums in das Berliner Stadtleben deutet allerdings nicht darauf hin, dass dieses Beispiel Schule machen wird. Zur Zeit zeichnet sich in den europäischen Metropolen eher eine Entwicklung zu stärker gemischt-genutzten Innenstädten ab.¹⁰

Wohnortnahe Gewerbestandorte können hingegen mit einer funktionalen Aufwertung rechnen, bis hin zur Entstehung von Decentral Business Districts. Je höher der Home-Office-Anteil an der Erwerbsarbeit ausfällt, desto höher wird auch der Kaufkraft-Anteil ausfallen, der im Nahbereich rund um die Wohnung ausgegeben wird. Zudem werden in Wohnortnähe auch vermehrt Arbeitsorte entstehen: Nicht jede Wohnung eignet sich

⁸ Yasmin Osman, Kerstin Leitel: Die Folgen des Homeoffice, Handelsblatt, November 2021 <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/folgen-des-homeoffice-deutsche-bank-gibt-zwei-grosse-buerestandorte-im-frankfurter-umland-auf/27786538.html>

⁹ <https://www.kreiszeitung.de/lokales/bremen/uni-campus-in-der-innenstadt-90902227.html>

¹⁰ Daniel Hoh: Innenstädte der Zukunft – mehr als nur Shopping, Oktober 2021, <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/einkaufsstrassen-101.html>

für ein Home-Office, und auch nicht jede Tätigkeit. Zumindest für einen Teil des Arbeitsvolumens wird es sich deshalb anbieten, es nicht in der Wohnung selbst, aber in der Nähe der Wohnung zu erledigen. Je nach Anforderung und individueller Situation kann es sich dabei auch um verschiedene Arbeitsplätze handeln, die mit anderen Nutzern geteilt werden können. Je weiter man sich dabei von den urbanen Zentren entfernt, desto weniger handelt es sich bei solchen Co-Working-Spaces um Ausdruck eines Lebensgefühls, und umso mehr um ein produktives Werkzeug.

Demographische Dimension – Die Globalisierung von Arbeitskraft und Arbeitsort

Fast alle westlichen Staaten stehen vor der Perspektive deutlich kleinerer neu auf den Arbeitsmarkt kommender Generationen – insbesondere die Pensionierung der Babyboomer-Generation, die bereits begonnen hat und bis 2030 weitgehend abgeschlossen sein wird, reißt Lücken in das Arbeitskräfteangebot. Entsprechend konzentrieren sich Prognosen zur Beschäftigungspolitik bislang auf zwei Hauptlinien:

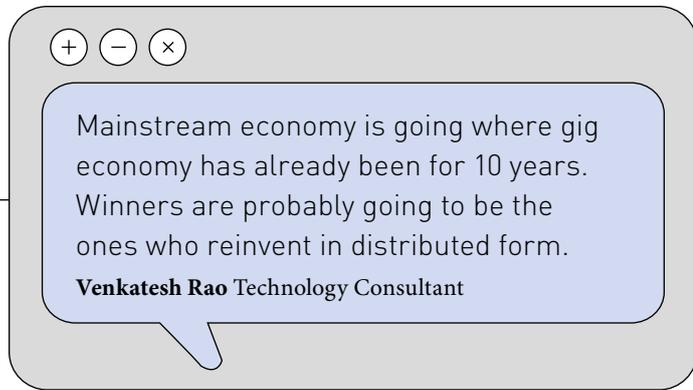
- > Auf Unternehmensebene der **War for Talents**. In den kleiner werdenden Jahrgängen der Berufseinsteiger verstärken die Unternehmen ihre Bemühungen, High Potentials zu finden, zu interessieren, zu engagieren und zu halten.
- > Auf politischer und gesellschaftlicher Ebene eine weitere **Öffnung für Migration**. Durch Zuwanderung von qualifizierten Arbeitskräften kann ein drohender Fachkräftemangel beseitigt werden beziehungsweise gar nicht erst entstehen.

In der postpandemischen Entwicklung des Arbeitsmarkts ist aber in beiden Fällen eine Veränderung dieser Linien absehbar. Die Ursache dafür ist jeweils die weit stärkere globale Vernetzung aufgrund der Möglichkeiten der Digitalisierung – Auslöser und Trendverstärker hingegen ist jeweils die stark zunehmende räumliche Entkopplung von Wohnort und Arbeitsplatz in der Corona-Pandemie:

- > **Vom War for Talents zur Champions League der Supertalente:** Wenn Unternehmen auf den weltweiten Arbeitsmarkt zugreifen können, werden sie all jene Positionen, die zur remote-only-Arbeit geeignet sind, am liebsten mit den weltbesten Kandidaten besetzen.¹¹ Vom erweiterten Suchradius und den verbesserten Einsatzmöglichkeiten profitieren insbesondere diese Weltbesten. Ähnlich wie im Fussball durch die Einführung der Champions League ein europäischer Arbeitsmarkt für Superstars geschaffen wurde, entsteht durch die Digitalisierung ein globaler Arbeitsmarkt für Supertalente. Natürlich entsprechend honoriert – ob mit Geld, Impact, Purpose, Lebensqualität oder allem zusammen.
- > **Von Migration der Fachkräfte zur Migration der Arbeitsorte:** Der serbische Ökonom Branko Milanović spricht von einem «absolut neuen» Phänomen in der post-pandemischen Arbeitswelt: der Globalisierung des Arbeitsmarkts ohne physische Migration der Arbeitskräfte.¹²

¹¹ Bei der Vitra AG beispielsweise betrifft das den «Worktype» der «Nomads», von denen keine Anwesenheit im Büro erwartet wird, während die übrigen Typen, Residents, Enthusiasts und Citizens, in unterschiedlichem Ausmass Präsenzzeit leisten. <https://www.faz.net/aktuell/stil/mode-design/wie-geht-vitra-damit-um-dass-corona-die-arbeitswelt-infrage-gestellt-hat-17625988.html>

¹² Interview für Age of Economics, Juli 2021, <https://www.ageofeconomics.org/interviews/branko-milanovic/>



Die völlige Auflösung jeder räumlichen Beziehung zwischen Wohnort und Arbeitsplatz ermöglichte es, sogar bei niedrigeren Löhnen einen höheren Wohlstand zu erreichen – wenn ein Beschäftigter in einem weit ärmeren Land lebe als er arbeite. Durch diese Variante der Remote-only-Arbeit reduzieren sich die Eintrittsbarrieren in die Arbeitsmärkte der reichsten Staaten drastisch, die bisher durch streng limitierte Arbeitsgenehmigungen einerseits und lebensgefährliche illegale Migration andererseits gekennzeichnet sind. Die Folge wäre ein Abbau der globalen Differenzen bei Preisen, Lebensstandards und Ungleichheit – die armen Staaten würden relativ reicher, die reichen Staaten würden relativ ärmer.

Auffällig ist, dass keine dieser beiden Entwicklungslinien von politischen Entscheidungen abhängt. Während die Zuwanderung von Fachkräften in hohem Mass von der politischen Ebene reguliert wird, ist es praktisch nicht von aussen beeinflussbar, ob das Einloggen in das Firmen-Netzwerk in Luzern oder in Lusaka geschieht. Je schneller und stärker es bei einem solchen Prozess aber zu einer Verlagerung von Wertschöpfung und Einkommen kommt, desto grösser werden die Widerstände sein, die sich in den reichen Ländern dagegen formieren – ob von Seiten des Staates und/oder von Seiten der Kunden beziehungsweise Konsumenten.

Technologische Dimension – Metaverse und Robojobs

Im Juli 2021 beschlagnahmte die spanische Polizei in der Nähe von Malaga eine Drogen-Drohne. Das Fluggerät mit einer Spannweite von 4,50 Metern wurde für den Rauschgift-Transport von Marokko

nach Spanien eingesetzt – bei jedem Einsatz wurden so bis zu 150 Kilogramm Haschisch oder Kokain über die Meerenge von Gibraltar geflogen.¹³

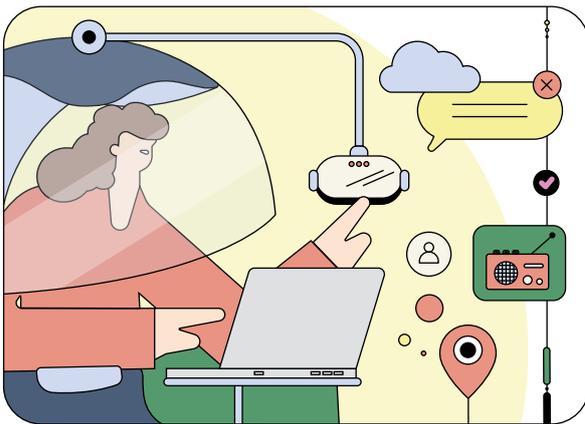
Ob Drogenschmuggel oder Luftangriffe, immer häufiger sind die Akteure nicht mehr selbst beim heiklen Einsatz dabei, sondern steuern eine Drohne vom Bildschirm aus. Und auch andere physische Arbeiten werden vor Ort von intelligenten Maschinen erledigt und aus der Ferne gesteuert – von der Aussaat auf dem Feld über die Inspektion von Brücken und ferngesteuerte Operationen bis zum Baukran, der mit Joystick bedient wird. Die weitere technische Entwicklung ist absehbar: Wo immer eine physische, analoge Tätigkeit darin besteht, mit Dingen zu arbeiten, werden diese Arbeiten von Maschinen erledigt, die entweder autonom agieren oder noch von Menschen gesteuert werden. Nur dort, wo eine solche Tätigkeit direkt mit Menschen zu tun hat, wird sie häufig auch weiterhin von Menschen erledigt werden.

Je stärker vormals analoge Tätigkeiten digitalisiert werden, desto mehr orientiert sich die Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld an den Abbildern dieser Tätigkeit: heute meist noch an flächigen Abbildern auf Bildschirmen, zukünftig verstärkt auch an räumlichen Abbildern. Hierfür steht beispielhaft der Metaverse-Ansatz eines kollektiven virtuellen Raumes, der die Infrastrukturen von analoger und digitaler Realität verbindet – «an embodied Internet where you're in the experience, not just looking at it» (Mark Zuckerberg).¹⁴

¹³ Andreas Donath: Polizei beschlagnahmt Drogen-Drohne, Golem, Juli 2021, <https://www.golem.de/news/spanien-polizei-beschlagnahmt-drogen-drohne-mit-150-kg-zuladung-2107-158325.html>

¹⁴ Kyle Chayka: We already live in Facebook's Metaverse, New Yorker, November 2021, <https://www.newyorker.com/culture/infinite-scroll/we-already-live-in-facebooks-metaverse>

Ob zwei- oder dreidimensional: Die Beschäftigung mit Abbildern bringt die Arbeitswelt nahe an eine ursprünglich streng von ihr getrennte Welt, die auf diesem Gebiet bereits über jahrzehntelange Erfahrung verfügt – die Welt des Gaming. Und das betrifft nicht nur die Art der Tätigkeit, sondern auch die Arbeitsplatzgestaltung: Wie Plätze für unbegrenzt lange Online-Bildschirmarbeit effizient und produktiv eingerichtet werden können, weiss nun mal niemand so gut wie E-Sports-AthletInnen.



Soziale Dimension – Freiheit und Schutz der Arbeit

Zeitlich flexible und räumlich ungebundene Erwerbstätigkeit war bis zum Ausbruch der Covid-19-Pandemie Kennzeichen einer exponierten sozialen Stellung: ganz oben (digitale Nomaden, Star Economy) oder ganz unten (digitale Tagelöhner, Gig Economy). Im Jahr 2020 breitete sich diese Tätigkeitsform von den Extremen ins Zentrum der Arbeitswelt aus. Dieses Wegfallen von Bindungen, die Beschäftigte gleichermaßen bremsen wie schützen, wird je nach Perspektive als Fluch oder Segen empfunden.

Diese «Befreiung» der Erwerbsarbeit in der Digitalen Revolution ähnelt stark einer Entwicklung aus der Industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts: der «doppelten Freiheit» (Karl Marx) des Lohnarbeiters, der «als freie Person über seine Arbeitskraft als seine Ware verfügt», andererseits aber «los und ledig, frei ist von allen zur Verwirklichung seiner Arbeitskraft nötigen Sachen».¹⁵

Auch wenn die sozialen Probleme der digitalen Tagelöhner von heute ein deutlich geringeres Ausmass haben als die sozialen Probleme der Industriearbeiter im 19. Jahrhundert, sind sie sowohl für die Betroffenen als auch für die Gesellschaft relevant. Sie müssen angegangen, besser noch: gelöst werden. Das kann über neue Regeln und Gesetze versucht werden (siehe hierzu den folgenden Abschnitt über die regulatorische Dimension), oder durch neue Produkte, Services oder Institutionen. Dabei eröffnen sich insbesondere Märkte und Spielräume für die Anbieter von Sicherheitsfunktionen. Dabei kann es sich beispielsweise um staatliche oder private Versicherungslösungen handeln oder um Services von berufsbezogenen Netzwerken traditioneller Art (wie Gewerkschaften) oder neueren Formats (wie LinkedIn). Auch bislang branchenfremde Einsteiger (wie Coworking-Anbieter oder Telekom-Gesellschaften) können mit Produkten zur sozialen Sicherung für digitale Arbeit gute Marktchancen haben.

¹⁵ Karl Marx: Das Kapital, Bd. 1 (MEW 23), S. 183

Regulatorische Dimension – Regeln für den Ausnahmezustand

Der Arbeitsmarkt ist weltweit einer der am intensivsten geregelten Lebensbereiche. Und er ist einer der Bereiche, in denen diesen Regelungen am häufigsten ausgewichen wird. Von Schwarzarbeit und Umgehung von Arbeitsschutzbestimmungen in den entwickelten Ländern reicht das Spektrum bis zur informellen Wirtschaft, die in vielen Staaten Südamerikas und Afrikas mehr als die Hälfte aller Erwerbstätigen ausserhalb der gesetzlichen Regeln beschäftigt.

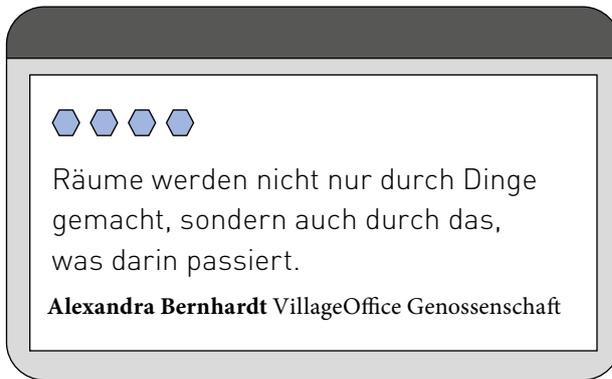
Digitalisierung, Remote-isierung und insbesondere deren Beschleunigung während der Pandemie verändern die Arbeitsbedingungen massiv. Wenn die Regelwerke von Staat und Sozialsystem diesem Wandel nicht Rechnung tragen, wird dies zwangsläufig dazu führen, dass die nicht mehr praxistauglichen Bestimmungen immer häufiger schlicht umgangen werden.

Ein Beispiel für diesen Effekt sind die ergonomischen und Arbeitszeit-Vorschriften für Home-Offices. Sie wurden im Frühjahr 2020 schlicht weggefeht – die Menschen arbeiteten, wann und wo es nötig und/oder möglich war. Das bedeutet nicht, dass Ergonomie keine Rolle mehr spielt, schliesslich bleibt die menschliche Anatomie trotz Digitalisierung und Pandemie die gleiche. Aber die individuellen Kauf- und Design-Entscheidungen richten sich eher an persönlichen Erfahrungen und Empfehlungen aus als an Vorschriften. Wie das Arbeitsrecht den Ausnahmezustand der Pandemie wieder in einem Normalzustand verwandeln kann, ist politisch umstritten.¹⁶

Eine ähnliche Entwicklung könnte auch vielen weiteren Arbeitsschutzregeln bevorstehen, vom Mindestlohn über Kündigungsfristen bis zum Krankengeld. Je dynamischer und vielfältiger die Arbeitsorte werden, desto schlechter lässt sich die Arbeit regulieren und kontrollieren. Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit können oft schon die Beschäftigten selbst kaum ziehen, geschweige denn eine Behörde von aussen. Und die ergonomische Qualität aller Home-Offices kann der Staat ebenso wenig kontrollieren wie die Einhaltung von Hygienevorschriften in allen privaten Küchen.

Parallel dazu wird ein anderes Set regulierender Instrumente wichtiger: intelligente, individualisierte Default-Regeln. Default-Regeln definieren eine Arbeits- oder Geschäftsgrundlage. Es kann sich dabei um eine rechtliche Bindung handeln, wie bei Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGBs), oder informelle Vorgaben. Manche von ihnen nehmen wir bewusst wahr, etwa die Kleiderordnung bei einem Event, manche haben wir verinnerlicht, etwa die Strukturvorgaben, die sich aus der Verwendung von Powerpoint für das Sortieren und Präsentieren von Gedanken ergeben.

16 Zum Beispiel: Kurt Pärli / Jonas Eggmann, Ausgewählte Rechtsfragen des Homeoffice, in: Jusletter 22. Februar 2021, https://www.sozialinfo.ch/fileadmin/user_upload/Fachwissen/web-law/weblaw_2021/Ausgewaehlte_Rechtsfragen_des_Homeoffice_Jusletter_2021_02.pdf

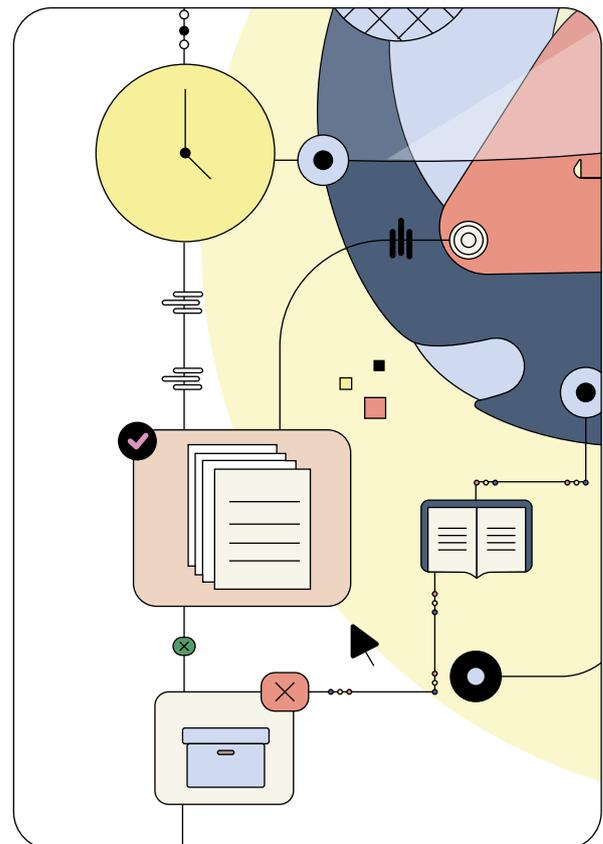


Default-Regeln sind hervorragend geeignet, um Komplexität zu reduzieren. Wenn zu viele Entscheidungen immer wieder neu getroffen werden müssen, werden Menschen entscheidungsmüde und fühlen sich überfordert. Wie beim Konsum, senken auch bei der Arbeit zu viele Optionen die Motivation (Paradox of Choice). Default-Regeln können viele Entscheidungen automatisch treffen und damit den Kopf für Wesentliches freihalten.

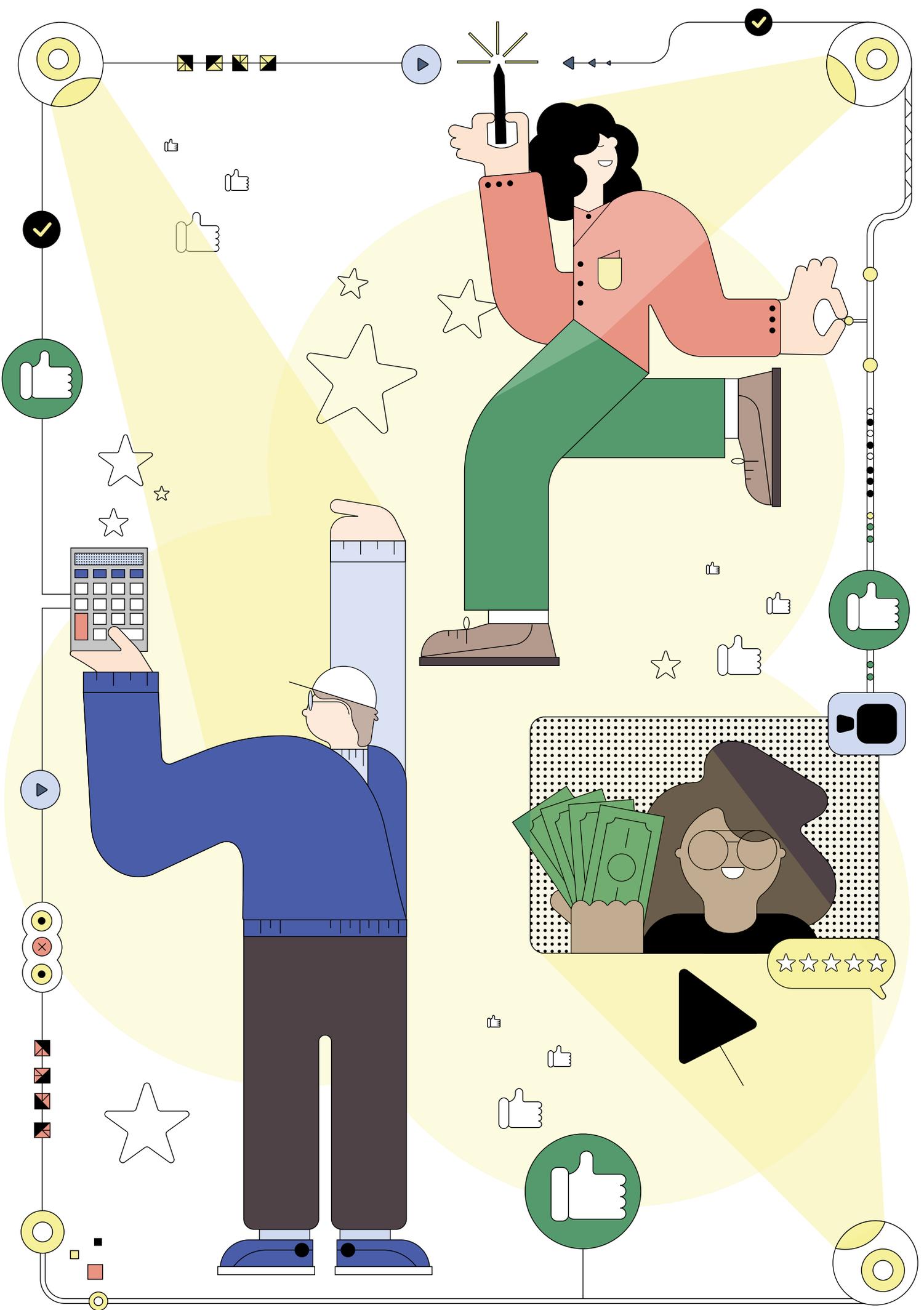
Eine Individualisierung von Default-Regeln kann es zukünftig allen Menschen ermöglichen, sozusagen ihre persönlichen AGBs zu formulieren und durchzusetzen. Eine Vorstufe hierfür sind spezialisierte Apps wie etwa die Shopping-App vKind, mit der Veganer sicher sein können, nur 100 Prozent pflanzenbasierte Produkte angeboten zu bekommen.¹⁷ Ähnliche Apps könnten auch für klimaneutrale, fair gehandelte oder regional produzierte Güter entstehen, oder für viele mögliche weitere Werte und Einstellungen, die den Konsum beeinflussen.

Auch in der Arbeitswelt können solche intelligenten Default-Regeln die Komplexität reduzieren. Mit ihnen kann man beispielsweise Lieferdienste ausschliessen, die keinen Tariflohn zahlen, oder die Mitarbeit an Projekten, die Wochenendarbeit erfordern. Bei allen Optionen, die dann zur Entscheidung noch angezeigt werden, kann man sicher sein, dass sie mit allen individuell gesetzten Vorgaben übereinstimmen. In der Arbeitswelt könnte dann etwas ähnliches entstehen wie die Bio- und Fairtrade-Standards, die wir aus der Warenwelt kennen.

Damit aus der Vielfalt individueller Vorgaben und Vorlieben kein neues Chaos entsteht, wird jemand sie sortieren und integrieren müssen. Dafür kommen vor allem jene digitalen Plattformen in Frage, die ohnehin schon in Unternehmen die Team- und Projektarbeit koordinieren, wie beispielsweise Slack oder MS Teams. So wie Powerpoint der Verschriftlichung von Gedanken eine Struktur gibt, geben diese Plattformen der Kommunikation und der Interaktion eine Struktur.



¹⁷ Lizzy Rosenberg: New Vegan Shopping App Connects shoppers with Plant-Based Goods and Services, Oktober 2021, <https://www.greenmatters.com/p/vegan-shopping-app>



Business 2030: Szenarien für Unternehmen und Büros

Die grossen Entwicklungslinien von Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie wirken sich auf das Leben und die Arbeit jedes Individuums aus. Sie führen zu einer permanenten Konfrontation von Beharrungs- und Veränderungskräften: Grosse Umbrüche wie in und nach einer Pandemie verändern nicht die Konfrontation an sich, aber sie verschieben die Gewichte zwischen Bremsung und Beschleunigung.

Um einen Vergleich aus der Physik zu verwenden: Die Disruption kann die Haftreibung einer Gesellschaft überwinden – also diejenigen Beharrungskräfte, die im Zweifel lieber alles so lassen wollen, wie es ist. Wenn die Dinge dann erst einmal in Bewegung geraten, beginnt die Wirkung von Gleitreibung und Luftwiderstand – also derjenigen Bremskräfte, die erst durch die Veränderung selbst erzeugt werden. Ob diese Widerstände die Bewegung bremsen oder ganz stoppen können, hängt vor allem von der Energiemenge ab, die aufgewendet wird, um die Bewegung aufrecht zu erhalten.¹⁸

Das Spannungsfeld zwischen Bindung und Bewegung, zwischen Bremsung und Beschleunigung bringt der spanische Soziologe Manuel Castells auf einen räumlichen Begriff. Er unterscheidet in der globalisierten Welt zwischen dem «Space of Flows» und dem «Space of Places». Der Space of Flows ist global, geprägt vom Kapital, durch Netzwerke verknüpft. Dagegen ist der Space of Places

lokal, geprägt von traditioneller Arbeit und der Sehnsucht nach Identität, Bindung.¹⁹ Während der Space of Flows (heute könnte man ihn Metaverse nennen) für Bewegung steht, steht der Space of Places für Bewahrung.

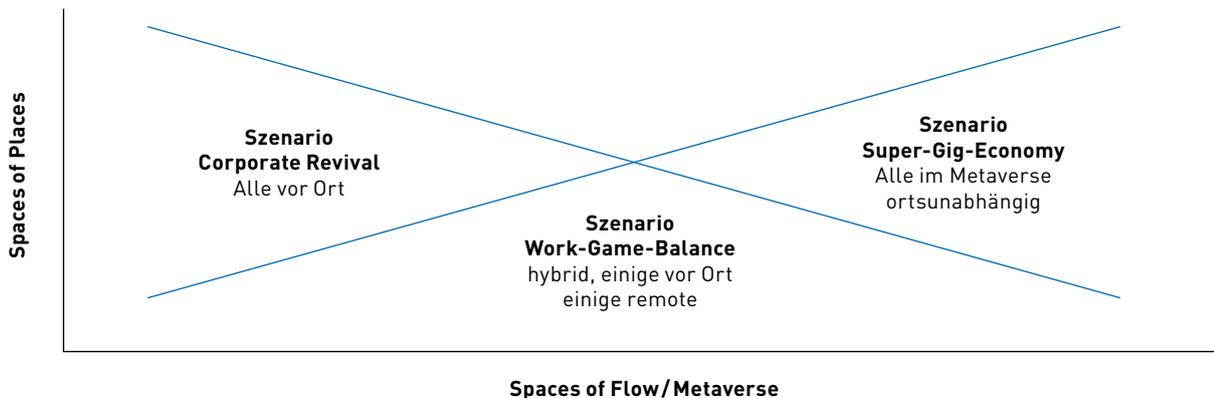
Castells' Begriffspaar wurde für diese Studie auf die Entwicklung der Arbeitsorte übertragen: als Workspace of Places, der Arbeit an einen Arbeitsort koppelt, und als Workspace of Flows, der Arbeitsort und Arbeitsbedingungen an bestmögliche Produktivität koppelt. Die Bindung an einen Arbeitsort versucht, ein Erfolgsmodell des industriellen Zeitalters in die digitale Ära zu verlängern:

Nicht nur der Arbeitsort, auch Arbeitsform und Arbeitsinhalte werden in erster Linie vom Arbeitgeber festgelegt, der einzelne Beschäftigte fügt sich damit in die Gesamtorganisation des Unternehmens ein. Die Bindung an Arbeitsproduktivität hingegen öffnet sich für weitere Einflussfaktoren: Erfahrung, Netzwerk und Lebenswelt des Einzelnen können genauso Art, Ort und Zeitpunkt der Arbeit bestimmen wie die Dispositionen des Managements.

¹⁸ Norbert Bolz: Flow-Control – Glücklichkeit im Fließgleichgewicht, in GDI Impuls 01/2010

¹⁹ Manuel Castells: An Introduction to the Information Age, in: The Information Society Reader, London und New York, 2004

Das Spannungsfeld von Bindung und Bewegung



Quelle: GDI

In der öffentlichen Debatte werden diese beiden Workspaces mit dem konventionellen Büro und dem unkonventionellen Home-Office verbunden. Beide werden zudem als Gegensatzpaar gesehen: Entweder man arbeitet im Büro oder im Home-Office. Aber selbst wenn zu einem gegebenen Zeitpunkt jeweils nur das eine oder das andere zutreffen kann,²⁰ wird die Office-Landschaft insgesamt und auch der Arbeitsalltag einzelner Beschäftigter eher von hybriden Arbeitsformen geprägt.

Je nachdem, welche dieser Prägungen in einem Unternehmen oder einem Unternehmensbereich überwiegt, lassen sich demnach drei grundlegende Workspace-Typen unterscheiden:

- > Workspace of Places
- > Workspace of Flows
- > Hybrid Workspace

Sie werden im Folgenden ausgehend von sechs Leitfragen skizziert:

²⁰ Auch das kann sich ändern: Bei weiterem Fortschritt der Avatar-Technik wird man durchaus gleichzeitig an zwei verschiedenen Orten anwesend sein können.



Push-/Pull-Faktoren: Was sind die wichtigsten treibenden Kräfte?



Vorreiter, Protagonisten: Welche Menschen und Organisationen fühlen sich hier wohl?



Status-Merkmal: Woran erkennt man ranghohe Positionen?



Soziale Bindung: Wo und wie oft kommen Leute physisch zusammen?



Asset: In welche Immobilien muss man heute investieren, um in 10 Jahren einen Wertzuwachs zu erzielen?



Symbol/Gegenstand: Woran erkennt man Menschen, die in dieser Arbeitswelt arbeiten?

Workspace of Places – Corporate Revival



Push-Faktoren

Kontrolle, Regeln, Werte,
Grösse



Pull-Faktoren

Image, Wettbewerbsvorteil,
Menschen, Members



Protagonisten

Klare Vorgaben, Trennung Private/
Geschäft, Pionier-Konzerne



Status-Merkmal

Titel, Wissen, Alter, Dienstwagen u.ä.



Soziale Bindung

Organigramm, Projekt,
Firmenfeier, Corporate Club



Asset

Top-Lage, Anschluss ÖV,
Modularität, Adaptierbarkeit



Gegenstand

„Uniform“ (Krawatte bei Bankern,
schwarz bei Kreativen)

In diesem Szenario wird das Arbeitsumfeld in erster Linie geprägt durch zentral getroffene Entscheidungen (mit Betonung auf Kontrolle des Individuums) und den Einsatz zentraler Systeme (wie MS Teams oder Facebook Horizon Workrooms). Gemeinschaftsarbeit ist relativ gering ausgeprägt, die Ortsgebundenheit der Arbeit ist vergleichsweise hoch. Die durch die Pandemie erzwungenen Home-Office-Regelungen sollen nach deren Ende möglichst komplett wieder abgebaut werden. Nach einer Umfrage des deutschen Digital-Branchenverbands Bitkom von November 2021 trifft das in Deutschland auf gut ein Viertel aller Unternehmen zu.²¹

Die Rückkehr zu lange bewährten Strukturen kann kurzfristig wieder festen Boden unter die Füße bringen. Auf mittlere und lange Sicht dürfte die Wachstumsdynamik hier eher unterdurchschnittlich ausfallen, da die weitgehende Beschränkung auf zentral und physisch verfügbare Arbeitskräfte den Kreis der in Frage kommenden Personen stark einschränkt: Wenn sich in den kommenden Jahren eine «Champions League» der Star-Arbeitskräfte bildet, spielen diese Unternehmen dort nicht mit.

²¹ <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Nach-Home-Office-zurueck-ins-Buero>

Workspace of Flows – Super-Gig-Economy



Push-Faktoren

Individualisierung, Kosteneinsparung, Dynamik, Flexibilität



Pull-Faktoren

Tasks, gemeinsame Projekte, Identifikation über Projekte



Protagonisten

Spezialisten, Digitale Nomaden, IT, Plattform-Ökonomie



Status-Merkmal

Effizienz, Work Life Balance, Minimalismus, Qualität



Soziale Bindung

Co-Working, Erlebnis-Orte, Netzwerk, Zugehörigkeit



Asset

zentrumsfern, naturnah, gute Logistik, mobil vor immobil



Gegenstand

Tesla, Rimowa-Koffer, Statuskarte

In diesem Szenario wird das Arbeitsumfeld in erster Linie geprägt durch dezentral getroffene Entscheidungen (mit Betonung auf der Freiheit des Individuums) und den Einsatz dezentraler Systeme (wie Slack, Zoom, Whatsapp). Gemeinschaftsarbeit ist extrem gering ausgeprägt, weil die Einzelperson im Vordergrund steht. Die Home-Office-Regelungen aus der Pandemie-Zeit sollen dementsprechend auch nach deren Ende weiter bestehen bleiben. Die Bitkom-Umfrage beziffert den Anteil der so positionierten Unternehmen auf 23 Prozent – und weitere vier Prozent wollen den Home-Office-Anteil sogar noch ausbauen.²²

Die Super-Gig-Struktur bietet sich insbesondere an bei intensivem Wettbewerb um wenige Experten-Fachkräfte, an deren Raum- und Arbeitsbedürfnissen sich ein Unternehmen oder ein Bereich orientiert.

²² <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Nach-Home-Office-zurueck-ins-Buero>

Hybrid Workspace – Work-Game-Balance



Push-Faktoren

intrinsische Freude,
Bedürfnisbefriedigung



Pull-Faktoren

War for Talents, Veränderte
Ansprüche an Arbeitsumfeld



Protagonisten

Start-Ups, intrinsisch
motivierte Transformation



Status-Merkmal

Level, Skill, Ranking,
Transparenz



Soziale Bindung

wenn sie der Performance
dient innerhalb der eigenen
Kultur



Asset

Immobilien mit Charakter,
Mischnutzung, Arbeiten/
Leben



Gegenstand

gute Laune, Stimulanzen
(legal und illegal)

In diesem Szenario steht insbesondere der Team-Charakter im Vordergrund, wobei sich die Gemeinschaft in erster Linie auf Themen und Vorlieben stützt, weniger auf ein physisches Zusammenkommen. Entsprechend besteht die Herausforderung für das Unternehmen darin, hohe Freiheitsgrade für die Beschäftigten mit hoher System-Zentralität zu verbinden.

Mit dieser bis Anfang 2020 meist unbekanntem Optimierungsaufgabe sind seither praktisch alle Unternehmen (und alle Beschäftigten) konfrontiert. Dass hierbei in grossem Umfang praktikable Lösungen gefunden wurden, belegt nicht zuletzt die bereits zitierte Bitkom-Umfrage: Ihr zufolge wollen knapp die Hälfte aller deutschen Unternehmen Teile der covid-bedingten Home-Office-Strukturen auch über die Pandemie hinaus beibehalten.²³

Da in dieser Struktur die Tätigkeit weder auf einzelne Personen noch auf physische Räume angewiesen ist, besteht das Potenzial einer hohen Wachstumsdynamik.

²³ <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Nach-Home-Office-zurueck-ins-Buero>

Agenda 2030: Wie sich Arbeitsorte verändern

Bis auf weiteres werden Arbeitsplätze sowohl ortsabhängige als auch ortsunabhängige Elemente verbinden müssen. Dabei haben es Individuen und Unternehmen selbst in der Hand, welche Entwicklung, Technologien und Instrumente sie annehmen und dauerhaft in ihr Arbeitsleben integrieren wollen: Nicht alles, was technisch machbar ist, wird auch umgesetzt werden – sondern nur diejenigen Lösungen, die auch von den Beteiligten akzeptiert werden.

Im Folgenden betrachten wir das Spannungsfeld, das sich über Verändern und Verharren aufspannt, bezüglich seiner Auswirkungen auf die Ausstattung des Arbeitsplatzes, auf das Home-Office und auf das traditionelle Büro.

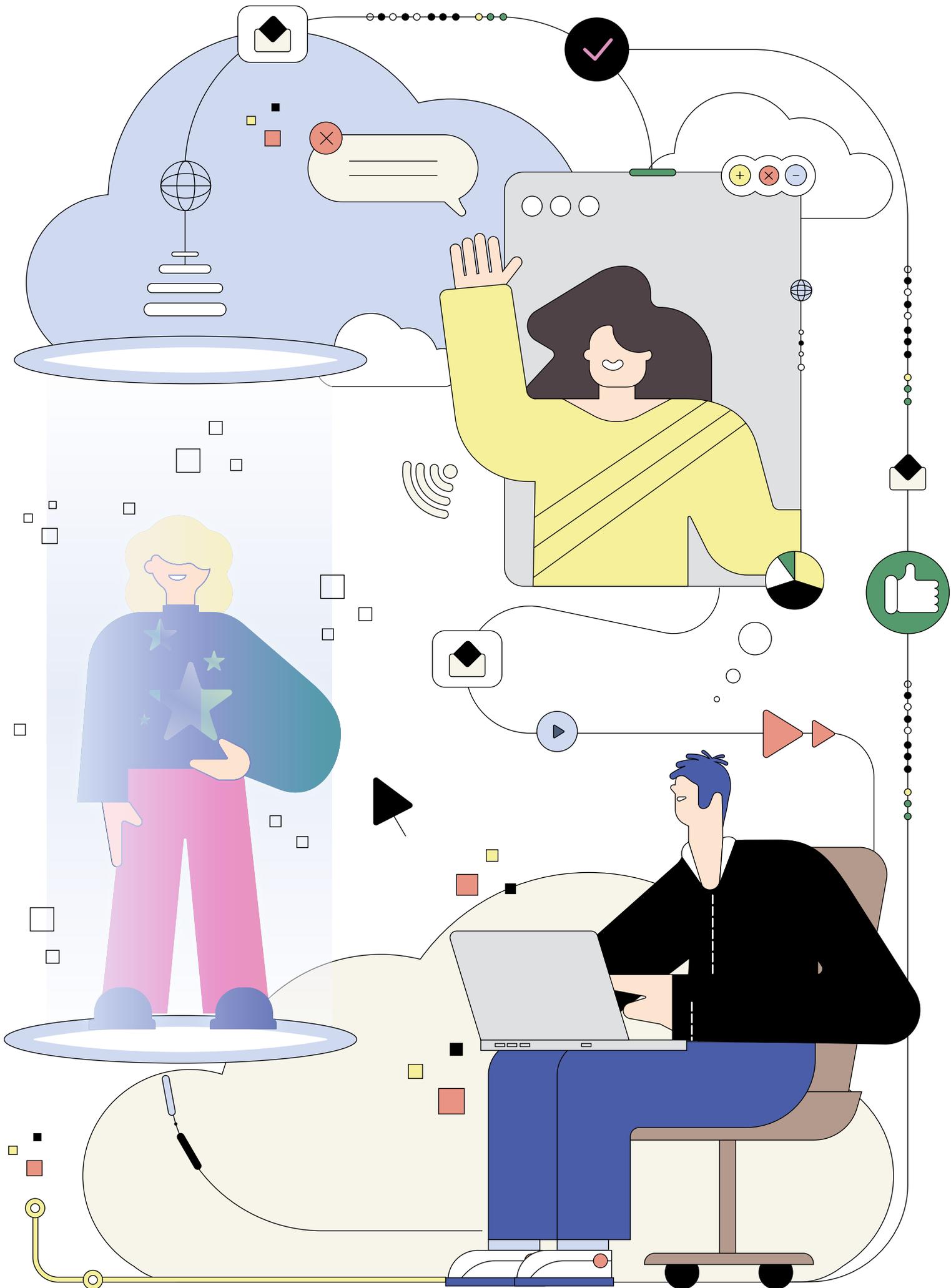
Swipen statt Schreiben – Der neue Arbeitsplatz

«Form follows Function», hiess der Leitsatz des Bauhaus vor einem Jahrhundert. Er hat nicht nur Produkte von der Lampe bis zur Einbauküche geprägt, sondern auch Konzept und Ausstattung des Arbeitsplatzes. Aus der Funktion, die ein Arbeitsplatz erfüllen soll, leitet sich seine optimale Gestaltung ab. Im späten 20. Jahrhundert endeten solche Optimierungsprozesse häufig mit dem «Cubicle», einem Einzelbüro mit Tisch, Stuhl, Computer, Telefon und Ablagemöglichkeit.

Dass Form follows Function auch zu komplett anderen Gestaltungen führen kann als die auf Schreibearbeit fixierten Normen der Moderne, zeigen nicht zuletzt die Symposien der klassischen Antike: Wenn geistige Arbeit in erster Linie darin besteht, sich tage- oder nächtelang mit Freunden und Bekannten über die ersten und letzten Dinge der Welt zu unterhalten, wird die Liege zum optimalen Arbeitsplatz, und die Liegen-Gruppe zum optimalen Büro.

Vielleicht wird im Digitalzeitalter die geistige Arbeit eines Tages zum unendlichen Gespräch der alten Griechen zurückkehren, und damit auf Sofa, Diwan, Ottomane. Dann müssten allerdings alle ausführenden Tätigkeiten, die bislang noch einen grossen Teil der Arbeitszeit einnehmen, so von den Algorithmen übernommen werden, wie in der Antike alle körperlichen Tätigkeiten von Sklaven übernommen wurden. Damit ist mit Blick auf ein Jahrzehnt (noch) nicht zu rechnen.

Gerade zu beobachten ist hingegen ein anderes Ende der Moderne: das Ende einer seit Jahrhunderten andauernden Optimierung, bei der es jeweils um die bestmögliche Verbindung von Kopf- und Handarbeit ging. Die Handarbeit, um die es dabei ging, war das Schreiben (oder Rechnen oder Zeichnen), entsprechend wurden auf und um einen Schreibtisch all diejenigen Instrumente versammelt, die für diese Tätigkeit gebraucht wurden.



Diese Verbindung zwischen Kopf- und Handarbeit verliert an Bedeutung. Schauen, sprechen und swipen statt schreiben – entscheidend ist, was auf dem Bildschirm passiert; und das kann man je nach Aufgabenstellung und persönlicher Situation in verschiedensten Arten gestalten oder beeinflussen. Die dafür benötigten Instrumente stecken in der Software selbst oder in Klein-Hardware wie einem Smartphone. Weder für die Instrumente noch für die Produkte der Arbeit werden also physische Räume gebraucht.

Für die Gestaltung des Arbeitsplatzes ergeben sich hieraus vor allem zwei Folgerungen:

1. Der Stuhl ist der neue Tisch: Sowohl Schreibtisch als auch Regal werden obsolet oder allenfalls auf eine Nebenrolle reduziert. Zentrales Möbelstück der nächsten Optimierungs-Generationen des Arbeitsplatzes wird der Stuhl. Als Ausgangspunkt eignet sich dabei weniger der traditionelle Bürostuhl als vielmehr der Gaming-Chair, denn diese Stühle sind nicht auf ein Zusammenwirken mit anderen Möbeln hin designt, sondern darauf, ihrem Be-Sitzer eine ausdauernde, konzentrierte und effiziente Tätigkeit zu ermöglichen.
2. Der Arbeitsplatz wird plural: Durch die Entkopplung des Arbeitens von einem festgelegten physischen Raum eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten, für unterschiedliche Funktionen unterschiedliche Arbeitsorte zu konzipieren – Workplace follows Function. Ansätze hierzu gibt es bereits innerhalb von Büro-Etagen, beispielsweise Telefonzellen, Denkerklausen oder natürlich Besprechungsräume. Diese unterschiedlichen Funktionen können sich aber auch genauso gut an unterschiedlichen Orten befinden – beispielsweise ein Home-Office für Kommunikation, ein wohnungsnaher Workspace für Konzentration, ein Zentralbüro für Interaktion, ein Lab für Innovation.

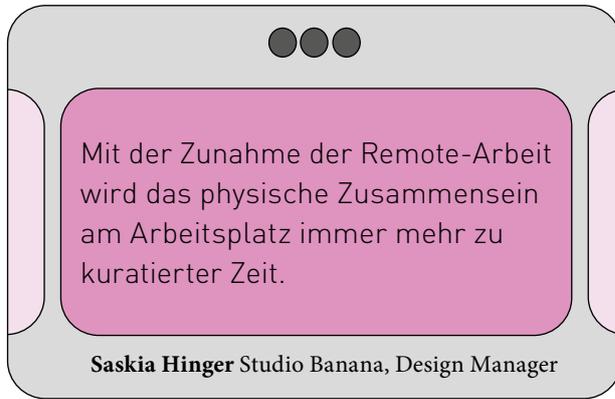
Arbeitsort-Individualisierung – Das neue Home-Office

Familienfotos, Topfpflanzen, Kaffeebecher mit Sinnsprüchen – so oder so ähnlich wurden traditionelle Büro-Arbeitsplätze individualisiert. Wenn der Raum, die Einrichtung, die Hard- und die Software sämtlich vom Arbeitgeber gestellt werden, bleiben nur die Accessoires, um dem Arbeitsplatz eine persönliche Note zu geben.

Im Home-Office der Pandemie-Zeit ergab sich eine fast genau umgekehrte Situation. Der Raum und zumindest Teile von Einrichtung, Hard- und Software kamen von den Beschäftigten selbst. In vielen Fällen bestand die Aufgabe eher darin, das Home-Office zu entpersönlichen, also einen Teil des mit der Wohnung verbundenen Privatlebens so auszublenden, dass es die Arbeitsfähigkeit nicht behinderte.

Wenn die Erwerbstätigkeit auch darüber hinaus zur dauerhaften Funktion in der Wohnung wird, wird sich daraus eine neue Optimierungsaufgabe entwickeln. Sie geht über Kaffeebecher und Zoom-Bildschirmhintergründe hinaus und greift in die Wohnung selbst ein: Der Arbeitsplatz wird Struktur- und Gestaltungselement der Wohnung, so wie Küche oder Wohnzimmer. Die doppelte Prägung durch Privat- und Berufsleben bleibt im Home-Office bestehen, und es eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten, diese Welten bestmöglich miteinander zu vereinbaren

Dabei hat man es mit einer schier unbegrenzten Vielfalt an individuellen Wünschen, Bedürfnissen und Beschränkungen zu tun – je nach Art und Umfang der Arbeitstätigkeit, nach persönlichen und räumlichen Verhältnissen sowie nach Budget. Der Arbeitsplatz soll gross oder klein



oder modular sein, zur Wohnung hin offen oder abgetrennt, statisch oder mobil, multi- oder monofunktional, und das alles natürlich mit den jeweils richtigen Anschlüssen, der richtigen Beleuchtung und den richtigen Geräten.

Eine mögliche Folge: Die Home-Office-Planung läuft so ähnlich ab wie eine Küchenplanung. Hersteller und/oder Händler von Büromöbeln bieten einen Beratungs-Service an, der aus den Wünschen des Kunden, der Wirklichkeit seiner Wohnung und dem Katalog der lieferbaren Möbel und Geräte eine möglichst optimale Home-Office-Lösung erstellt.

Interaktion statt Kommunikation – Das neue Büro

Als eine der zentralen Aufgaben des zukünftigen Arbeitsplatzes im Büro gilt das gemeinsame Arbeiten. Um für sich alleine am Schreibtisch zu sitzen, muss man nicht den weiten Weg ins Büro pendeln, dafür reicht Home-Office oder ein wohnortnaher Coworking-Arbeitsplatz vollkommen aus. Für Brainstormings, Teamwork, gemeinschaftliche kreative Prozesse aller Art ist hingegen weiterhin ein physisches Zusammenreffen in einem zentralen Büro erste Wahl. Damit einher geht eine qualitative Aufwertung der Büro-Arbeitszeit – bei gleichzeitigem quantitativen Rückgang. Um den so gestiegenen Ansprüchen gerecht zu werden, hat bereits ein Kuratierungsprozess begonnen: Das physische Zusammenarbeiten findet nicht mehr einfach so statt, sondern es wird gestaltet. Manchmal übernehmen Vorgesetzte und Teamleiter die Rolle des Kurators, manchmal die Personalabteilung, manchmal sind

es aber auch Externe, die diese Kuratierung der gemeinsamen Arbeitszeit übernehmen.

Ein physisches Zusammensein, bei dem mehr passiert als bei einem Zoom-Call, hat auch mit der gemeinsamen Manipulation physischer Objekte zu tun: von der Kaffeemaschine bis zum Kicker, vom Whiteboard bis zum Schwarzen Brett. Und es hat mit einer gemeinsamen Emotion zu tun: vom vertrauten Blick aus dem Bürofenster über das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gruppe bis zur Identifikation mit dem Unternehmen.

Die letztgenannte Emotion bestimmt auch die Vorstellung vom Büro als «purpose-focused space» oder zweckorientiertem Raum, wie sie die Schweizer Transformationsdesign-Agentur Studio Banana formuliert: «Zweckorientierte Räume stellen sicher, dass die Mitarbeiter mit dem Zweck eines Unternehmens in Verbindung gebracht werden. Es geht darum, Menschen zu inspirieren und zu binden und dafür zu sorgen, dass sie sich mit der Mission und der Community eines Unternehmens identifizieren.»²⁴

Je mehr der Purpose eines Unternehmens zum Thema wird, desto grösser die Chance, dass dieser Purpose auch eine Rolle bei der Büro-Gestaltung spielt. Allerdings manifestiert sich Purpose nicht in erster Linie durch Design, sondern durch Aktion: Büros werden in Zukunft nicht mehr daraufhin optimiert, dass sie Konzentration und Kommunikation ermöglichen – sondern dass sie Aktion und Interaktion ermöglichen.

Dass dort etwas Unkalkulierbares passiert.

²⁴ Studio Banana: The Futurecast: Ein Blick in die Zukunft zweckorientierter Räume, Oktober 2021, <https://studiobanana.com/de/journal/purpose-focused-spaces/>

Baustelle Arbeitsplatz

Die Verschiebung zum Remote-Office führt dazu, dass traditionelle Büroflächen tendenziell ab- und umgebaut werden und dass das Home-Office ausgebaut wird. Dabei gibt es in vielen Fällen kein Entweder/Oder, sondern die unterschiedlichen Arbeitsorte werden in jeweils unterschiedlichen Situationen und für unterschiedliche Funktionen genutzt.

Für das Corporate-Office steht dadurch ein Umbau im Vordergrund, der die Flächen an die neuen Erfordernisse anpasst. Die Bedeutung des Einzelarbeitsplatzes nimmt dabei ab, das Office übernimmt stärker interaktive Funktionen und mutiert zum Meeting- und Collaboration-Place.

Während die Gestaltung der traditionellen Büroarbeitsplätze in den letzten Jahrzehnten professionalisiert und in Bezug auf Licht, Luft, Lärm und Ergonomie optimiert wurde, wird beim Home-Office in den meisten Fällen improvisiert – eine Arbeitsecke am Küchentisch oder ein Rückzugsort für Video-Calls im Schlafzimmer. Im Unterschied zu Küche oder Bad haben sich noch keine Standards für das Büro zuhause etabliert. Das wird sich ändern, wenn praktisch jeder wenigstens einen Tag in der Woche daheim arbeitet – und die privaten Minimal-Arbeitsbedingungen auch vermehrt Teil des Arbeitsvertrags werden.

Die Etablierung des Home-Offices als regelmäßigem Arbeitsort betrifft nicht nur den Einrichtungs-, sondern auch den Wohnungsmarkt. Wer ein Haus oder eine Wohnung kauft oder mietet, wird in Zukunft auch wissen wollen, ob es ein offenes oder geschlossenes Arbeitszimmer gibt und in welchen Formen wie viele Arbeitsplätze eingerichtet werden können.

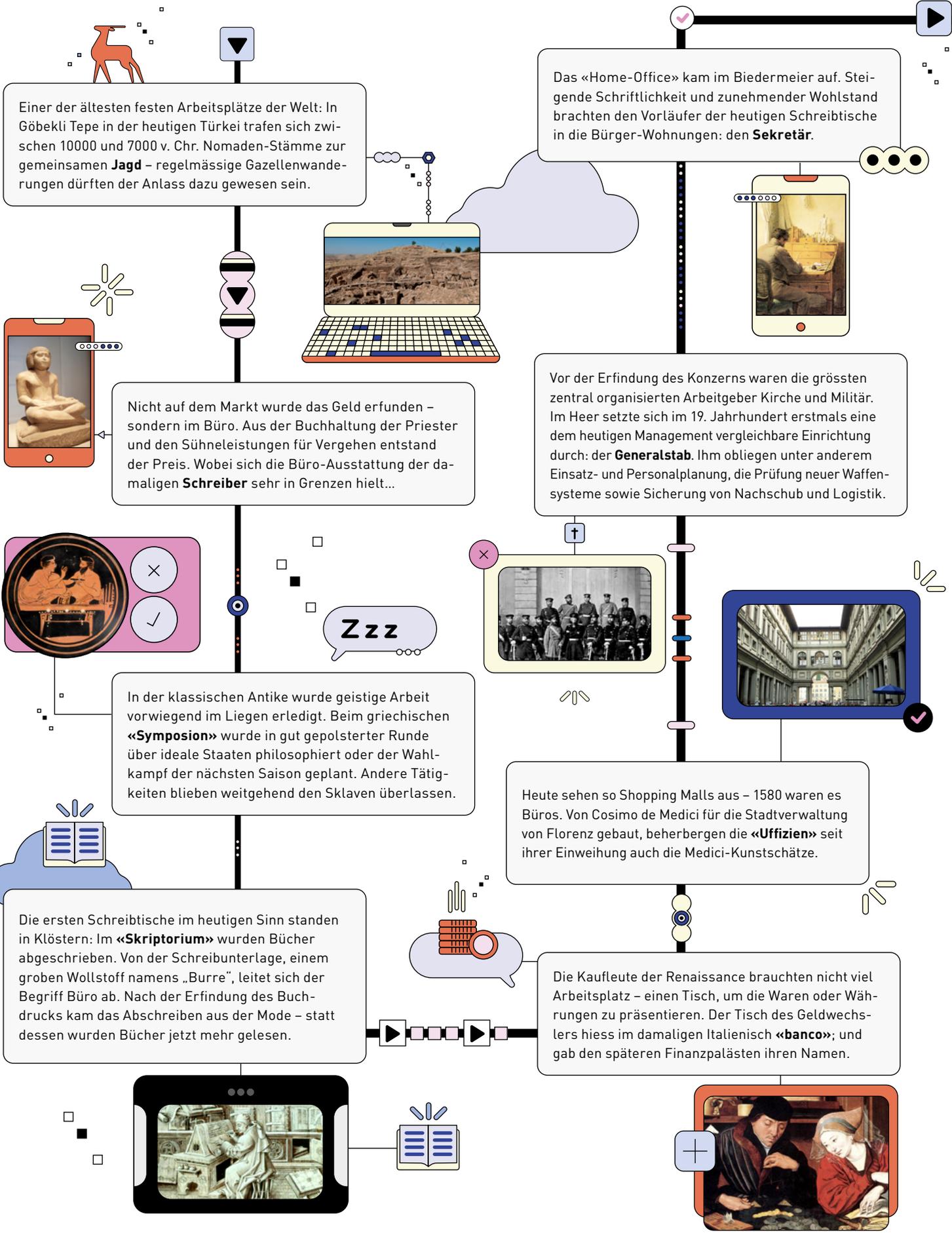
Für Hersteller und Händler eröffnet sich die Chance, beim Home-Office neue Maßstäbe zu setzen und Standards zu schaffen. Dabei muss nicht alles neu erfunden werden, sondern sie können auch Elemente aus staatlichen Regeln und Corporate-Lösungen für private Nutzung übersetzen.

Design- und Strukturfragen für die Arbeitsorte der Zukunft

CORPORATE OFFICE	HOME-OFFICE
<p>Fläche: Transformation von Arbeitsplatz-Orientierung zu Funktions-Orientierung.</p> <p>Wie können Konzentration, Kollaboration und Inspiration flexibel in einem Workspace zusammenkommen?</p>	<p>Fläche: räumliche Koexistenz von Arbeiten und Leben.</p> <p>Wie viel feste Arbeitssphäre wird benötigt?²⁵ Müssen Privatsphäre und Workspace räumlich getrennt werden?</p>
<p>Nutzer und Nutzung: atmende Büros.</p> <p>Wie können sowohl Leere als auch Gedränge produktiv wirken?</p>	<p>Nutzer und Nutzung: Fels in der Brandung.</p> <p>Wie können Privatsphäre und Produktivität berücksichtigt werden?</p>
<p>Ausstattung, Hard- und Software: Multi-Kultur.</p> <p>Wie lässt sich Arbeit so kuratieren, dass es etwas Besonderes wird, ins Büro zu gehen?</p>	<p>Ausstattung, Hard- und Software: Seamless Experience.</p> <p>Wie lässt sich der Workspace so gestalten, dass er intuitiv als Arbeitsumfeld verstanden wird?</p>
<p>Ergonomie: funktionspezifisch.</p> <p>Wie lassen sich Workspaces jeweils optimieren für Konzentration, für Kooperation, für Inspiration?</p>	<p>Ergonomie: nutzerspezifisch.</p> <p>In welchen Sitz-, Steh-, Geh- oder Liegepositionen ist meine Kopfarbeit am produktivsten?</p>

²⁵ Als Minimal-Bedarf für einen Einzelarbeitsplatz gelten in der Schweiz sechs und in Deutschland acht Quadratmeter.

Die Kulturgeschichte des Arbeitsplatzes



Einer der ältesten festen Arbeitsplätze der Welt: In Göbekli Tepe in der heutigen Türkei trafen sich zwischen 10000 und 7000 v. Chr. Nomaden-Stämme zur gemeinsamen **Jagd** – regelmässige Gazellenwanderungen dürften der Anlass dazu gewesen sein.

Das «Home-Office» kam im Biedermeier auf. Steigende Schriftlichkeit und zunehmender Wohlstand brachten den Vorläufer der heutigen Schreibtische in die Bürger-Wohnungen: den **Sekretär**.

Nicht auf dem Markt wurde das Geld erfunden – sondern im Büro. Aus der Buchhaltung der Priester und den Sühneleistungen für Vergehen entstand der Preis. Wobei sich die Büro-Ausstattung der damaligen **Schreiber** sehr in Grenzen hielt...

Vor der Erfindung des Konzerns waren die grössten zentral organisierten Arbeitgeber Kirche und Militär. Im Heer setzte sich im 19. Jahrhundert erstmals eine dem heutigen Management vergleichbare Einrichtung durch: der **Generalstab**. Ihm obliegen unter anderem Einsatz- und Personalplanung, die Prüfung neuer Waffensysteme sowie Sicherung von Nachschub und Logistik.

In der klassischen Antike wurde geistige Arbeit vorwiegend im Liegen erledigt. Beim griechischen «**Symposion**» wurde in gut gepolsterter Runde über ideale Staaten philosophiert oder der Wahlkampf der nächsten Saison geplant. Andere Tätigkeiten blieben weitgehend den Sklaven überlassen.

Heute sehen so Shopping Malls aus – 1580 waren es Büros. Von Cosimo de Medici für die Stadtverwaltung von Florenz gebaut, beherbergen die «**Uffizien**» seit ihrer Einweihung auch die Medici-Kunstschätze.

Die ersten Schreibtische im heutigen Sinn standen in Klöstern: Im «**Skriptorium**» wurden Bücher abgeschrieben. Von der Schreibunterlage, einem groben Wollstoff namens „Burre“, leitet sich der Begriff Büro ab. Nach der Erfindung des Buchdrucks kam das Abschreiben aus der Mode – statt dessen wurden Bücher jetzt mehr gelesen.

Die Kaufleute der Renaissance brauchten nicht viel Arbeitsplatz – einen Tisch, um die Waren oder Währungen zu präsentieren. Der Tisch des Geldwechslers hiess im damaligen Italienisch «**banco**»; und gab den späteren Finanzpalästen ihren Namen.

Mit der Industriellen Revolution stieg auch der Bedarf an kaufmännischen Leistungen. **Kontore** wurden zu den ersten privaten Büroetagen – meist über dem Warenlager eines Handelshauses angesiedelt.



Die Heimarbeit, die in der Industriellen Revolution fast ausgerottet wurde, meldete sich 2020 zurück: Die Covid-19-Pandemie löste die bislang sehr enge Verbindung von Arbeitsleistung und Arbeitsplatz. Das **Jederzeit-und-überall**-Versprechen der Digitalisierung wurde just in dem Moment eingelöst, als die Mobilität auf Null zurückgeschraubt werden musste.



Der Boom von Wissenschaft und Forschung im 19. Jahrhundert transformierte das **Labor** von der Studierstube verschrobener Alchimisten in einen modernen Arbeitsplatz. Pioniere waren Forscher-Unternehmer wie Louis Pasteur, Justus von Liebig oder Thomas A. Edison.



Die **«Gig-Economy»** brachte die prekäre Beschäftigung zurück in die Wissensgesellschaft. Einzelkämpfer in Szene-Cafés oder Coworking-Nischen verweben Auftragsarbeit, Pitching, Kommunikation in sozialen Netzwerken und Gaming zu einer hochindividuellen, nicht auflösbaren Melange von irgendwas mit Medien.



Mit der **Schreibmaschine** wurde die Büroarbeit produktiver – und weiblicher. Sekretärin wurde im 20. Jahrhundert einer der häufigsten Frauenberufe. Und wenn sie nicht mit Schreibmaschinen, sondern mit Tabellen arbeiteten, nannte man sie nicht Sekretärin, sondern **«Computer»**.



Mit der Startup-Kultur des frühen 21. Jahrhunderts setzte sich die Erkenntnis durch, dass ein Arbeitsplatz nicht nur effizient, sondern auch gefällig sein sollte – um im **«war for talents»** die besten Leute gewinnen zu können. Der Kicker wurde zum Symbol für eine **Work-hard-Play-hard**-Symbiose von Arbeit und Leben.



Das späte 20. Jahrhundert ging vom Grossraum- zum Kleinraum-Büro über. Im **«Cubicle»** (seit 1963) hat jeder Beschäftigte alle Hardware, die er für seinen Job benötigt – und genau die Fläche, die man dafür braucht. Mit dem PC (ab 1982) wurde das Einzelbüro leistungsfähiger, aber nicht grösser.



Science-Fiction gehört zu den wichtigsten Inspirationen für die Erforschung und Umsetzung neuer Technologien. Das **«Holodeck»** der Star-Trek-Serie zeigte in den 1970er Jahren, wie 3D-Projektionen in die Lebens- und Arbeitswelt integriert werden können.

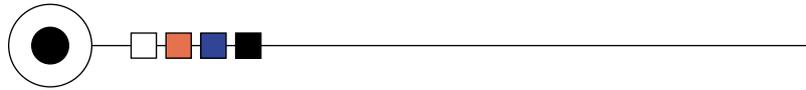
Anhang

Workshop- Teilnehmer:

- > **Sibylla Amstutz** Hochschule Luzern – Technik & Architektur, Leiterin der Forschungsgruppe Innenarchitektur
- > **Philipp Babst** Vitra AG, Sales Director Switzerland/Austria
- > **Alexandra Bernhardt** VillageOffice Genossenschaft
- > **Karin Frick** GDI, Head of Think Tank, Mitglied der Geschäftsleitung
- > **Marcel Gasser** MarcelGasser.com
- > **Sandra Gautschi** Swiss Re, Head Corporate Real Estate & Services Strategy Management
- > **Tabea Grob** ImmoCompass AG, Junior Analystin
- > **Detlef Gürtler** GDI, Senior Researcher
- > **Oliver Hauri** Haworth Schweiz AG, Geschäftsführer
- > **Tim Reusch** Vitra International AG, Workplace Consulting
- > **Anja Riedle** Schweizerische Bundesbahnen SBB
- > **Stefan Studer** Angestellte Schweiz, Geschäftsführer
- > **Alexandros Tyropolis** Novac Solutions GmbH, Gründer & Geschäftsführer

Weitere konsultierte Expertinnen und Experten:

- > **Ariane Baer** Swisstaffing, wissenschaftliche Mitarbeiterin
- > **Raphael Gielgen** Vitra AG, Future of Work Trendscout
- > **Saskia Hinger** Studio Banana, Design Manager
- > **Alice Hollenstein** Universität Zürich, Co-Leiterin Center for Urban & Real Estate Management
- > **Venkatesh Rao** Technology Consultant
- > **Patrick Waldis** Präsident Schweizerischer Büroeinrichtungs-Verband



© GDI 2022

Herausgeber
GDI Gottlieb Duttweiler Institute
Langhaldenstrasse 21
CH-8803 Rüslikon
www.gdi.ch