

FUTURE WORK

Give me a reason
to go to the office

NACHHALTIGKEIT

ESG und plötzlich
geht etwas?!

FUTURE LIVING

Wenn Co-Living
Modellcharakter bekommt

Handelsblatt **Journal**

Eine Sonderveröffentlichung von Euroforum Deutschland

NOVEMBER 2020 | WWW.HANDELSBLATT-JOURNAL.DE



**Die Karten
werden neu
gemischt**

IMMOBILIENWIRTSCHAFT

euroforum

Medienpartner

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Give me a reason to go to the office

Warum Arbeit kein Ort mehr ist - und was das für die Unternehmenskultur bedeutet

von Ansgar Oberholz und Malte Sudendorf

Anfang September befragte das Wall Street Journal den CEO von Netflix, Reed Hastings, ob er bereits ein Datum im Kopf habe, wann die Mitarbeitenden wieder in die Büros zurückkehren sollten. Mr. Hastings' Antwort lautete: "Twelve hours after a vaccine is approved." Währenddessen hatte Twitter bereits im Mai diesen Jahres Home-Office für alle und für immer ausgerufen. 4.900 Twitter-Mitarbeitende durften sich ihr Büro zu Hause mit einem Budget von 1.000 Dollar selbst ausstatten. Netflix und Twitter gelten gleichermaßen und ohne Zweifel nicht als innovationsfeindliche Unternehmen, und doch sind ihre Regelungen, was die Dezentralisierung und Ortsunabhängigkeit der Arbeit betrifft, völlig gegensätzlich.

Es ist (noch) zu früh, präzise Vorhersagen darüber zu treffen, wie groß der Einfluss mobilen Arbeitens sein wird, und wie viel und was übrigbleibt, wenn die Pandemie vorüber ist. Aber eines ist sicher: Hier wurde ein Geist aus der Flasche gelassen, der bisher nur bei Start-ups und der Avantgarde der Remote Worker zu Hause war. Ein Geist, der in kurzer Zeit Dinge wie von Zauberhand ermöglichte, die viele Führungskräfte zuvor als völlig abwegig angesehen hatten. Klar ist schon heute: Dieser Geist, der den Mainstream der Wissensarbeiter weltweit infiziert zu haben scheint, wird sich nicht einfach wieder in die Flasche zurückstecken lassen.

Die Krise und die Folgen – ein Brennglas für Unternehmenskultur

Dieser Geist wirkt im kulturellen Spannungsfeld zwischen der Angst der Unternehmensführung vor Kontrollverlust über die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Und genau deren Fragen, warum und wofür sie ihre Büros so nutzen sollten wie vor der Pandemie, wieso sie wieder wertvolle Lebenszeit mit Pendeln verschwenden und warum sie die neue Selbstbestimmtheit wieder gegen die monotonen Büro- und Meeting-Routinen zurücktauschen sollten. Arbeitgeber*innen dagegen befürchten, sie hätten keine Kontrolle mehr und wissen nicht, wie sie führen sollen, wenn kaum noch nennenswerte Begegnungen im echten Leben stattfinden.

Der natürliche Reflex bei vielen Unternehmen ist, alles wieder so zu handhaben, wie vor der Krise. In Deutschland sind im August 2020 bereits 50 % aller Be-



Arbeiten im St. Oberholz: Coworking ist der Kern nahezu jeder innovativen Bürostruktur, die wirksames Arbeiten ermöglicht.

Das zentrale Headquarter wird durch ein dezentrales, über eine Metropolregion verteiltes Office-Grid abgelöst.



schäftigten wieder voll im Büro, 20 % sind noch ein bis zwei Tage im Home-Office. Welch vertane Chance, die Kraft dieser Krise zu nutzen! Immer wahrscheinlicher wird jedoch auch, dass sich Widerstand aus den Reihen der Mitarbeitenden regt, über den man in der Unternehmensführung nicht einfach hinwegsehen kann. Arbeitnehmer*innen werden gute, vor allem neuartige Gründe brauchen, um in ihre konventionellen Büros zurückzukehren. Mobiles Arbeiten funktioniert. Das hat diese Krise bewiesen.

Nicht wenige Arbeitnehmer*innen sprechen von Produktivitätssteigerung. Sie haben an den Vorteilen von ortsunabhängiger Arbeit genippt. Auf der anderen Seite ist auch allen klar geworden, dass cross-funktionale Zusammenarbeit, kreative Workshops, ein Krisengespräch oder die Planung der Jahresstrategie durchaus erfordern, gemeinsam in einem analogen Raum zu sitzen, Emotionen lesen und Beziehungen gestalten zu können. Und doch: Das Home-Office wird nicht mehr ver-

ADVERTORIAL

schwinden. Gleichzeitig ist es eben auch nicht die Antwort auf alle Fragen der ortsunabhängigen Arbeit, sondern nur eine Möglichkeit für mobiles Arbeiten - und zwar unter vielen anderen.

Mut, die Art und Weise wie wir arbeiten, jetzt zu hinterfragen und neu zu denken.

Unternehmensführungen brauchen in dieser neuen, extrem dynamischen Situation wirksame Beratung, um die Angst vor dem Kontrollverlust durch eine dezentralisierte Organisation zu verlieren. Es gibt Ansätze der Selbstorganisation, die bereits vor dem Lockdown funktionierten und das Gegenteil von „jeder macht hier, was er will“ erzeugen: Ansätze wirksamen (Zusammen-)Arbeitens, die mehr persönliches Wachstum, größere Effektivität und eine Steigerung der Leistung möglich machen. Für Organisationen ist genau jetzt der richtige Zeitpunkt, die für sie passenden Leitplanken zu entwickeln. Es bedarf Muts und Entscheidungswillens der Unternehmensführung. Echtes Zuhören gegenüber den eigenen Mitarbeitenden, um dezentrale Führung und verbindliche Regeln der verschiedenen Arten der Zusammenarbeit - Remote oder Präsenz - zu etablieren.

Arbeit ist kein Ort mehr – was bedeutet das für Orte der Arbeit?

Konventionelle Büros, Headquarters und Single-Tenant-Einheiten werden weiterhin existieren, ihre Nutzung wird sich jedoch radikal verändern: Genau dies erfordert ein nie dagewesenes Maß an Flexibilität, Services und Digitalisierung. Die zeitliche Präsenz der Mitarbeitenden wird sich verringern, Headquarters werden jedoch umso mehr den Markenkern und die Kultur von Unternehmen transportieren müssen, als sie dies bisher taten. In zentralen, großflächigen Büros in Metropolen wird ein Flächenüberschuss entstehen, der teilweise nicht auf dem herkömmlichen Immobilienmarkt verwertbar sein wird.

Die Krise als Geburtsstunde für neue Lösungen

Die frei werdenden Flächen in zentral gelegenen Büros müssen viel stärker an die individuellen Bedürfnisse der Workflows der Teams angepasst werden: mehr multifunktionale Workshop- und Projekträume, flexible Arbeitsplätze, die tageweise gebucht werden können. Überschüssige Flächen können auch an externe Teams und Start-ups vergeben werden, die dem eigenen Unternehmen neue Perspektiven und Begegnungen ermöglichen und so helfen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Das Ende des Corporate Headquarters?

Um dem Bedürfnis der Mitarbeitenden nach weniger Fahrtzeit und mehr Flexibilität nachzukommen, wird das zentrale Headquarter immer stärker durch ein dezentrales Office-Grid, das über eine Metropolregion verteilt ist, abgelöst. Kleine Büroeinheiten, die den Standards des Unternehmens entsprechen, die der Betriebsrat befürwortet und die sich auch in der Nähe der Mitarbeitenden befinden dürfen. Ein Office Grid aus Nachbarschaftsbüros, ein dezentrales smartes HQ, das einzelne Teile flexibel zuschalten oder abstoßen kann, je nach Bedarf. Die Bestandteile dieses Netzes können die Anforderungen des aktivitäts-basierten Arbeitens unterstützen, nach individuellen Bedürfnissen genutzt werden und zukünftige, heute noch unbekannte Szenarien abbilden. Ein Gradmesser für den Erfolg eines solchen Modells könnte die Sehnsucht der Mitarbeitenden sein, das Office Grid nutzen zu dürfen - wie auch immer man Sehnsucht nach Büros messen werden kann.



Je ortsunabhängiger Arbeit organisiert wird, um so mehr wird die echte Begegnung an Bedeutung gewinnen.

Ansgar Oberholz (oben) und Malte Sudendorf (unten), St. Oberholz GmbH



Das Home-Office wird zum Fokus-Büro

Und zu guter Letzt: Wenn Home-Office eine echte, bleibende Alternative sein soll, müssen die Arbeitgeber den Mitarbeitenden entsprechende Möbel und Tools zur Verfügung stellen. Denn: Das Home-Office ist eben nur eine von vielen Antworten auf die Dezentralisierung und steigende Vernetzung von Arbeit. Arbeitgeber müssen künftig sicherstellen, dass auch der Arbeitsplatz der Mitarbeitenden zu Hause gut ausgestattet ist: Arbeitssicherheit, Ergonomie, Arbeitszeiten und guter Kaffee erhalten auch am Arbeitsplatz zu Hause eine wichtige Bedeutung.

Das Digitale wird zunehmen und das Analoge wird zunehmen.

Auch wenn wir Interaktionen und Begegnungen vermehrt nicht in physischen Räumen stattfinden lassen, wird das Analoge, die Wirkung von Raum, echtes Beisammensein, an Bedeutung zunehmen. Es wird sich dazu im Kern verändern müssen. Wir dürfen gespannt sein, welche Facetten sich für die Nutzung von Raum ergeben werden.

Auch wenn in vielen Metropolen die Neuvermietung von Büroflächen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum gerade stark abgenommen hat, darf man doch erwarten, dass die neuen Nutzungsarten insgesamt mehr Fläche pro Mitarbeitenden erfordern werden als zuvor.

Allen diesen Dynamiken liegt ein Paradigmenwechsel zugrunde: Rollenbezogenes wird zu aktivitätsbezogenem Arbeiten: Wir können zunehmend entscheiden, welchen Ort wir für welche Arbeit verwenden: Je nach konkreter Aufgabe wählt der Mitarbeitende zwischen dem Neighbourhood-Office, Home-Office, einem Café oder dem bestehenden Büro-Angebot aus. Und auch, wenn manche Unternehmensführungen noch ein wenig mit der Neuordnung der Arbeitswelt fremdeln - eines ist vorhersehbar: Man wird weder den Geist in die Flasche noch die Mitarbeitenden in die Büros zurückstecken können.

Redefining new & work – über St. Oberholz

2005 von Koulla Louca und Ansgar Oberholz gegründet, war das St. Oberholz am Berliner Rosenthaler Platz 2005 das erste Coworking Café in Europa. Aus diesen Anfängen ist eine Unternehmensgruppe entstanden, die heute acht Coworking-Standorte in Berlin und Brandenburg betreibt und als Creative Hub international bekannt geworden ist.

Ansgar Oberholz gilt als Veteran der Entrepreneur-Szene und als Experte für digitalen Wandel und die Zukunft der Arbeit. 2019 gründete er gemeinsam mit Malte Sudendorf St. Oberholz Consulting. Das Team aus Organisationentwicklern und Spezialisten aus den Bereichen Bricks, Bytes und Behaviour begleitet Unternehmen auf dem Weg bei der maßgeschneiderten Interpretation des Buzzwords „new work“, bei der Entwicklung neuer Konzepte für aktivitätsbasiertes Arbeiten und entwickelt Lösungen für „new office“.

Mit dem neuen Angebot St. Share haben die Berliner zudem ein neuartiges, flexibles Angebot für Office-Zwischennutzungen entwickelt, das Unternehmen die Möglichkeit bietet, überschüssige Büroflächen durch neue Konzepte nutzbar zu machen.

www.sanktoberholz.de www.st-share.com

