

Hybrid Work  
Erfolgskonzepte für die  
neue Arbeitswelt

Smart Office  
Das Büro der Zukunft ist  
intelligent und vernetzt

Bauplanung  
Ein Zuhause für die  
Unternehmenskultur

# personal. magazin plus

personalmagazin plus 11.21



Arbeitswelten  
Die neue Rolle des Büros

Warum alles heute hybrid ist und keiner weiß, wie wir in Zukunft die Orte der Arbeit nutzen werden.

Von Ansgar Oberholz

# Hybrid hybrid

● Die Verwendung des Worts „hybrid“ hat in den vergangenen zwei Jahren stark zugenommen. Sein Ursprung ist griechisch und bezeichnet etwas Gekreuztes oder Gebündeltes. Ging es zunächst hauptsächlich um hybride Antriebe von Fahrzeugen, eine Kombination aus Verbrennungs- und Elektromotor, tauchte der Begriff zuletzt verstärkt in Verbindung mit Arbeitsformen auf. Hybride Meetings, hybride Headquarter, hybrides Arbeiten.

Im Wesentlichen ist im Kontext der Arbeit mit dem Begriff immer die Mischung aus physischer und digitaler Präsenz gemeint. Und damit die Mischung aus Arbeit und Remote-Arbeit. Analog und digital.

## Corporates werden hybrid

Mittelständische Unternehmen und Konzerne wissen zwar noch nicht genau, wie ihre Hauptquartiere der Zukunft aussehen werden, aber zwei Parameter scheinen gesetzt zu sein. Zum einen streben sie erheblich weniger Flächenbedarf für klassische Büroumgebungen an (obwohl der Flächenbedarf pro Mitarbeiter insgesamt steigen wird), und zum anderen wissen sie, dass die neuen Strukturen nicht mehr zentralisiert sein werden, sondern

ein smartes Grid, ausgerichtet nach den Bedürfnissen der Beschäftigten.

Einige Unternehmen denken mit uns gemeinsam darüber nach, was wirksame hybride Modelle sein könnten. Zutaten für den Mix sind: ein in der Fläche deutlich reduziertes Headquarter in hyperzentraler Lage der Metropole umgeben von einer Nachbarschaft, die Mehrwerte bietet, die nur in hochverdichteten Innenstädten existieren. Ein solches „Club Office“ ermöglicht vornehmlich temporäres Arbeiten, Projekte, Workshops und hybride (!) Meetings. Für die Nutzenden sollte es ein echtes Erlebnis sein, einen Tag im Gebäude zu verbringen oder projektbezogen dort mit Kollegen Sprints durchzuführen.

Eine weitere Zutat sind zwei zusätzliche Standorte im Osten und im Westen der Metropolregion – sogenannte „Pendler-Hubs“ in der Nähe von wichtigen Park-and-ride-Stationen, die von Pendlern sowieso angefahren werden, ihnen aber den Weg in die Innenstadt mit den öffentlichen Verkehrsmitteln ersparen. Es ist also offensichtlich nicht nur ein Büro-, sondern auch ein Mobilitätsthema. Insgesamt gehen wir davon aus, dass man für alle benannten Orte in dieser dezentralisierten Struktur weniger Fläche benötigt

und die Miete im absoluten Wert geringer wird, da diese Pendler-Hubs in eher „schlechten“ Lagen entstehen werden, wo die Mietpreise niedriger sind.

## Tech Unicorns werden hyperzentral

Wir organisieren Headquarter für sehr schnell wachsende Start-ups: junge Unternehmen, die in bestimmten Phasen mehrere Dutzend Menschen pro Monat neu einstellen. Diese Organisationen arbeiten im Vergleich zu den meisten Konzernen und Corporates extrem agil. Man könnte erwarten, dass gerade deshalb eine eher dezentrale und offene Büroinfrastruktur angestrebt wird. Aber genau das ist nicht der Fall.

Was sind die Herausforderungen der jungen Unternehmen im Hyper Growth Mode? Viele neue Kolleginnen und Kollegen werden schnell in Teams integriert. Hohe Sichtbarkeit als Arbeitgeber, informeller Austausch, pulsierender Wissens-







transfer müssen gewährleistet sein. Die Etablierung der Unternehmenskultur ist überlebenswichtig, um im brutalen Wachstumskampf standhalten zu können. Dazu sind dezentrale, auf Remote Work ausgelegte Strukturen denkbar ungeeignet. Es mag funktionieren, etablierte Beziehungen und Strukturen über Fernwartung zu pflegen. Beziehungsaufbau, Identifikation mit der jungen Marke, Glaubwürdigkeit bei gleichzeitig hoher Performance ist remote – wenn überhaupt – nur sehr mühsam und langsam möglich und daher nicht zweckmäßig in heftigen Wachstumsphasen.

Die Büroumgebungen dieser Start-ups sind viel mehr als nur Workshop-Flächen, Kaffeestationen und Open Space. Sie sind Orte, an denen Sport getrieben, gemeinsam gelernt und Sozialisierungsveranstaltungen abgehalten werden. Auch dies kann weder remote noch dezentral befriedigend abgebildet werden. Und sie sind für viele der erste Arbeitsort in der Stadt, da die Quote der international Zugezogenen in diesen Unter-

**Längst sitzen nicht mehr nur hippe Kreative in Working Cafés, Coworking Spaces und an Stränden, die eine Wifi-Verbindung haben.**

nehmen überdurchschnittlich hoch ist. Selbstverständlich gibt es auch bei diesen Start-ups die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, aber die Anlässe und Pflichten, im Headquarter präsent zu sein, sind nicht wenige. In diesem Szenario steigt der Flächenbedarf stetig an und die Nutzungsart der Fläche verändert sich häufig.

### Suburbaner Raum: Das Umland wird transformiert

Ganz egal, ob ein Wissensarbeiter bei einem Start-up oder bei einem Corporate angestellt ist: Die Möglichkeit, die Arbeit nicht in Räumen zu verrichten, für die das Unternehmen Miete zahlt, ist über die Homeoffice-Regelung in jedem Fall gewährleistet und wird vom größten Teil der Menschen auch als Bereicherung empfunden. Dabei ist Homeoffice aber eben nur die Klammer für alle Orte, die nicht Büro, Headquarter oder Pendler-Hub sind. Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben zuletzt erfahren, dass ein großer



Das „B-Part Am Gleisdreieck“: Mitten in Berlin vermischen sich Coworking, Kultur und Sport und ein Urban Ideation Lab in einem ungewöhnlichen Gebäude in Vollholzbauweise. Das Haus kann zu einem späteren Zeitpunkt abgebaut und an einem neuen Ort wieder aufgebaut werden.

Teil der Arbeit völlig ortsunabhängig stattfinden kann. Daher ist der Küchentisch nur eine von vielen Möglichkeiten. Längst sitzen nicht mehr nur hippe Kreative in Working Cafés, Coworking Spaces und an Stränden, die eine Wifi-Verbindung haben. Die Fliehkraft der Entgrenzung der Arbeit wirkt sich auch auf das Umland der Metropolregionen aus.

War es vor Corona schon ein Trend, dass man sogenannte Team Offsites, also Projektarbeit, wie zum Beispiel ein Strategie-Workshop, im Umland, in der Natur, umsetzte, so kommt nun noch ein weiterer Effekt hinzu: das ortsunabhängige individuelle Arbeiten außerhalb der Städte.

Ein Beispiel: Eine Familie mit Kindern mietet sich für vier Wochen in einer Ferienwohnung auf einem Gutshof in Mecklenburg ein, ohne dass einer der Erwachsenen Urlaub hat. Die Betreuung der Kinder wird untereinander und mit anderen Familien, die gegebenenfalls befreundet sind, organisiert. Die Arbeit findet am Laptop und Mobiltelefon statt. An Meetings nimmt man remote teil. Grundvoraussetzung hierfür ist, dass sich alle wohlfühlen. Und es muss schnelles, zuverlässiges Internet und Rückzugsorte für Meetings und Fokussarbeit geben. Beide Attribute sind alles andere als selbstverständlich im ländlichen Raum und gleichsam unabdingbar, um diese junge Form der Arbeit leben zu können. Daher entstehen gerade in diesem Segment neue Orte um die Metropolregionen herum. Überall dort, wo es spektakuläre Natur und schnelles Internet

gibt. Sollte das satellitengestützte Internet Starlink von Elon Musk tatsächlich noch in diesem Jahr in Europa den Betrieb aufnehmen, dürften auch in Deutschland deutlich mehr Orte zuverlässiges Internet haben. Die Transformation, die damit auf den ländlichen Raum zukommt, ist gigantisch und braucht neue gesellschaftliche Lösungen, damit die neuen Orte der Arbeit keine „Closed Shops“ für Wissensarbeitende aus den Städten werden.

## Flächenbedarf wird steigen bei gleichzeitigem Büroflächenüberschuss in Metropolen

Medienexperten wissen, dass Kommunikationsmittel nicht aussterben oder abgelöst werden, sondern von neuen Medien ergänzt werden, und dass sich ihre Funktion wandelt. Der Brief und das Fax und die E-Mail. Das Telefon und die Chat-Apps und die asynchrone Voicemail. Alle Kommunikationsformen sind noch vorhanden, keine ausgestorben. Sie werden im Mix genutzt. Und genau das wird auch mit allen verschiedenen Arbeitsformen der Wissensarbeitenden passieren. Keine wird von der anderen abgelöst, sondern sie ergänzen sich gegenseitig und eröffnen nie da gewesene Möglichkeiten für Beschäftigte und Unternehmen, die Arbeit ortsunabhängig und nutzerzentriert zu organisieren.

Wenn man über die Veränderung der Arbeitsorte spricht, hilft es, den quantitativen Flächenbedarf zu betrachten. Ak-

tuellen Zahlen zufolge sind in Berlin 2021 lediglich 3,9 Prozent Leerstand an Büroflächen vorhanden. Das ist in Anbetracht der veränderten Büronutzung durch Homeoffice und Kostendruck der Unternehmen recht überraschend. Die Zahl kann trügerisch sein. Denn sie drückt aus, wie viel Fläche vertraglich gedeckt ist und dass Miete für diese Fläche gezahlt wird, aber sie sagt nichts über die reale Nutzung aus. Viele Büros sind noch immer leer oder nur zum Teil genutzt. Homeoffice-Regelungen werden nicht zurückgenommen werden. Die meisten Unternehmen gehen davon aus, dass sie in Zukunft insgesamt und pro Mitarbeiter weniger Bürofläche benötigen werden, ohne den neuen Bedarf exakt zu kennen. Um die Zwischenzeit zu über-



ANSGAR OBERHOLZ ist Mitgründer und CEO von St. Oberholz. Das Unternehmen betreibt an 15 Standorten in Berlin und Brandenburg Flex Offices und Working Cafés. Es organisiert die Headquarter von schnell wachsenden Start-ups und berät Unternehmen beim Wandel der Arbeit.