

Das Büro in der Sinnkrise

Monatelang standen die Büroräume leer. Jetzt kehren die Mitarbeiter zurück. Dort brauchen sie mehr als neue Möbel. *Von Alexander Wulfers*

Wenn Stephan Leimbach morgens ins Büro kommt, erwartet ihn dort auf dem Schreibtisch kein Bilderahmen mit Familienfoto, kein persönlich ausgewählter Kunstdruck an der Wand. Ein eigenes, nur ihm zugängliches Büro hat er nicht mehr. Stattdessen wählt er sich morgens in eine App ein, über die er einen Schreibtisch buchen kann. Dort sieht er auch, wie voll die umliegenden Schreibtische heute sein werden und welche Kollegen dort sitzen. Persönliche Arbeitsmaterialien lagern in einem Spind, zugänglich über eine elektronische Schlüsselkarte.

Leimbach ist „Head of Office Leasing“ am deutschen Standort der Immobilienberatung JLL in Frankfurt und beschäftigt sich beruflich mit der Zukunft des Büros. Welche Rolle das Büro in Zukunft noch spielen wird, fragen sich in diesen Tagen viele. Denn der sogenannte „Freedom Day“ steht in Deutschland kurz bevor, am 20. März sollen die meisten Corona-Beschränkungen wegfallen – und damit auch die Homeofficepflicht. In vielen Betrieben werden sich Angestellte erstmals seit Monaten auf den Weg ins Büro machen, vereinsamte Gewerbegebiete werden sich wieder mit Leben füllen. Bei einigen dürfte die Frage aufkommen, wenn sie sich früh morgens in die volle U-Bahn quetschen, warum sie diesen Weg überhaupt noch auf sich nehmen. Wer ein eigenes Büro zu Hause hat, fühlt sich dort womöglich produktiver als im lauten Großraumbüro in der Firma. Wenn dann zu Hause auch noch der Kaffee besser schmeckt, welchen Zweck erfüllt da das Büro überhaupt noch? Ist es vielleicht ein Auslaufmodell?

Diese Überlegungen stellen Unternehmen vor ein Problem. Wenn sie wollen, dass ihre Mitarbeiter ins Büro kommen, müssen sie ihnen einen Anreiz dazu liefern. Sie zu zwingen dürfte schwierig werden, glaubt zumindest Stephan Leimbach: „Unternehmen, die kein Homeoffice anbieten, wird es in zehn Jahren nicht mehr geben. Die Mitarbeiter werden mit den Füßen abstimmen.“ Für kreative Tätigkeiten und Teamarbeit sei es nun aber einmal sehr viel produktiver, wenn alle Beteiligten wenigstens ab und zu auch in einem Raum seien. Also muss sich das Büro verändern, damit die Leute weiter gerne kommen – auch weil das Mitarbeiter loyaler macht, argumentiert Leimbach: „Unternehmen stehen in einem Kampf um Talente. Wenn ich nur meine Visitenkarte wechseln muss, weil im Homeoffice alles andere gleich bleibt und ich keine Bindung zu meinem Unternehmen habe, fällt es mir auch leichter zu gehen. Das stellt die Arbeitgeber vor ein Riesenproblem.“

Leimbach sagt, das Büro erfülle zukünftig eine andere Aufgabe als früher. Konzentrierte Einzelarbeit können viele genauso gut zu Hause erledigen. Bei JLL gibt es heute für zehn Mitarbeiter nur noch acht Schreibtische. Hybrides Arbeiten ist fest in der Architektur des Büros



Neue Schreibtischstühle warten auf Benutzer.
Foto Daniel Vogl

verankert. Den Platz, den sonst Einzelarbeitsplätze einnehmen würden, füllen Projekt- und Konferenzräume, ausgestattet mit großen Bildschirmen und wandfüllenden Whiteboards. Gebucht werden können sie über dieselbe App wie die Schreibtische oder über einen Touchscreen an der Tür. Ein Kamerasystem erkennt, wer in einer Konferenz gerade spricht, und zoomt auf dessen Gesicht. So kann auch wer virtuell zugeschaltet ist den anderen in die Augen blicken. Wärmesensoren liefern Daten darüber, welche Räume tatsächlich viel genutzt werden. Für die Zukunft rechnet Leimbach mit noch weniger Einzelarbeitsplätzen und mehr Raum für Teamarbeit.

Sosehr die Büros der Zukunft auch mit solchen technischen Kniffen aufgepeppt werden, das Homeoffice werden sie nicht wieder aus unserem Alltag verdrängen. Die Firmen können die Zeit nicht zurückdrehen auf das Jahr 2019, die meisten wollen dies auch gar nicht. Nach

einer Umfrage der Krankenkasse DAK aus dem vergangenen Jahr wollen 61 Prozent der Unternehmen auch weiterhin Homeoffice im bisherigen Umfang ermöglichen oder sogar ausweiten. Unter den Arbeitnehmern ist die neue Flexibilität populär: Nur 10 Prozent wollen gar nicht oder nur ausnahmsweise im Homeoffice arbeiten, mehr als die Hälfte möchte mindestens die Hälfte der Arbeitszeit zu Hause verbringen.

Auch eine Studie des Ifo-Instituts deutet darauf hin, dass das Homeoffice von Dauer sein wird: Der Anteil der Stellenausschreibungen mit einer Option auf Heimarbeit hat sich demnach seit 2019 verdreifacht. Nicht alle Betriebe nutzen das technische Potential hier voll aus: Größere Firmen bieten öfter Heimarbeit an als kleinere, solche in den Städten häufiger als Firmen auf dem Land. Ohnehin schon IT-affine Branchen haben weniger Probleme mit der Umstellung als andere. „Wir hatten im Sommer in Deutschland eine Homeoffice-

rate von etwa 24 Prozent, im Moment sind es fast 30 Prozent. Wir rechnen damit, dass wir in den nächsten Jahren ungefähr bei 25 Prozent landen werden“, sagt Jean-Victor Alipour, Homeoffice-Experte des Ifo-Instituts. Mehr Flexibilität verspricht die Zukunft also. Doch das geht auf Kosten dessen, was bisher für viele der zentrale Anziehungspunkt ihrer Arbeitswelt war: Das eigene personalisierte Büro. In einer Umfrage des Büromöbelherstellers Steelcase gaben 55 Prozent der befragten Firmen an, in Zukunft weniger zugeordnete Arbeitsplätze anzubieten. Damit liegt Deutschland noch weit unter dem weltweiten Durchschnitt von 89 Prozent. Allein im vergangenen Jahr ist der Steelcase-Studie zufolge die Anzahl derer, die einen festen Arbeitsplatz im Büro haben, um 11 Prozent zurückgegangen.

Der Wegfall des persönlichen Arbeitsplatzes muss das Büro aber nicht weniger einladend machen, im Gegenteil. Dass das Büro ein attraktiver, auch optisch anspre-

chender Ort ist, wird dadurch umso wichtiger. Stephan Leimbach von JLL vergleicht das mit einem Tisch im Restaurant, der auch nicht individuell gestaltet, aber trotzdem gemütlich ist. Wichtig sei, dass zum Beispiel Tische elektronisch verstellbar sind, damit jeder Mitarbeiter dort bequem sitzen kann. Im Idealfall werden Büros Orte sein, an denen man auch nach Dienstschluss gerne bleibt und noch ein Bier auf der Dachterrasse trinkt.

Am Büro der Zukunft tüfteln auch die Tech-Konzerne im Silicon Valley. Google und seine Muttergesellschaft Alphabet experimentieren mit neuen Konzepten für größtmögliche Flexibilität. Der Internetkonzern plant zukünftig mit drei Tagen pro Woche im Büro. An den Gebäudekosten soll sich dabei nicht viel ändern. Es werden zwar weniger Mitarbeiter vor Ort sein, diese aber mehr Platz benötigen, berichtet die „New York Times“. Nicht nur die Mitarbeiter, auch das Büro selbst soll flexibler werden. Arbeitsplätze werden

in „Team Pods“ aufgeteilt, die individuell gestaltet werden können. Schreibtische und Bildschirme auf Rollen lassen sich in kürzester Zeit neu arrangieren. Und mehr Raum für Privatsphäre soll entstehen durch mehr Pflanzen als Sichtschutz und elektrisch aufblasbare Ballonwände. Der Trend gehe weg von der „Legebatte“, wie Stephan Leimbach die eng besetzten Großraumbüros nennt, denn: „Wir haben uns alle an ein bisschen mehr Abstand gewöhnt.“

Die Veränderungen wirken sich auch auf den Immobilienmarkt aus. Wenn Unternehmen weniger Platz brauchen, aber gleichzeitig das Büro attraktiver werden soll, haben triste Gewerbegebiete schlechte Karten. Deren größter Vorteil waren immer die niedrigen Mieten. „Wenn ich mir um Büros Sorgen mache, dann in den Randgebieten der Städte“, sagt Büro-Experte Leimbach. „Wenn ich nicht mehr so oft ins Büro komme, möchte ich da vielleicht auch noch was anderes erledigen, dann möchte ich eine städtische Infrastruktur drum herum.“ Die Konsequenz auf dem Immobilienmarkt: Normalerweise sinken die Büromieten auf breiter Front, wenn der Leerstand steigt. Im Moment steigen die Spitzenmieten, während in B-Lagen und weniger attraktiven Gebäuden der Leerstand zunimmt.

Besondere Großunternehmen stecken schon mitten drin im Veränderungsprozess. Der Lebensmittellkonzern Nestlé hat Ende 2020 sein Frankfurter Bürogebäude im Gewerbegebiet am Stadtrand verkauft. Der neue Firmensitz entsteht gerade in bester Innenstadtlage. Zur Attraktivität des neuen Standorts sollen Grünflächen auf dem Dach beitragen, die „zum Arbeiten im Freien einladen“. Auch die Deutsche Bank will sich in Frankfurt in Zukunft auf drei Standorte in der Innenstadt konzentrieren und plant durch die Einführung des hybriden Arbeitens bis 2024 eine Reduzierung ihrer Büroflächen um 40 Prozent. Eon, Telekom und MTU wollen ihre Büroflächen ebenfalls verkleinern. Bayer und Fresenius prüfen derzeit, ob dies möglich ist. Für die meisten Dax-Unternehmen ist die Zukunft des Büros hybrid.

Flexibilität und Attraktivität, darum also soll es im Büro der Zukunft gehen. Ob das allen Mitarbeitern gleichmäßig zugutekommen wird, bleibt vorerst offen. Ifo-Ökonom Jean-Victor Alipour betont, hybrides Arbeiten sei besonders für althergebrachte Führungsmethoden eine Herausforderung: „Einer der wichtigsten Fallstricke ist, ob das Management Strukturen schaffen kann, in denen sich die Mitarbeiter auch im Homeoffice wohlfühlen und nicht den Druck verspüren, wieder ins Büro zu kommen, weil sie sonst keine Chance haben, befördert zu werden.“ Da gebe es einen „Aus den Augen, aus dem Sinn“-Effekt: „Da ist es wichtig, dass es Konzepte gibt, wie Arbeit evaluiert werden kann – nicht danach, wer am längsten im Büro saß, sondern danach, wer die besten Ergebnisse liefert.“

behältern Anzeichen von Rost zu erkennen sind. „Der Aufwand ist überschaubar“, sagt Ulrich Waas. „Wir haben 2009 für alle drei in Frage kommenden Anlagen zusammen rund 1500 Arbeitsstunden gebraucht.“ Je nachdem, wie viel Personal man darauf ansetzt, lässt sich das in ein paar Monaten bewältigen.

Und wie ist es mit dem Bedarf an Ersatzteilen, der sich den Ministerien zufolge noch nicht abschätzen lässt? Da dürfte es vor allem um Pumpen und Lager gehen, schätzt Atom-Veteran Waas, außerdem um elektronische Komponenten. „Eine Arbeitsgruppe mit Leuten aus der Maschinen- und Leittechnik sollte es in zwei bis drei Monaten hinkommen, eine verlässliche Bedarfsliste aufzuschreiben“, sagt Waas. Hin und wieder heißt es, dass es keine Zulieferbetriebe für solche Teile mehr gebe. Dabei werden im Rest der Welt mehr als 450 Atomkraftwerke betrieben, die auch laufend Ersatzteile brauchen; und die in den drei deutschen Reaktoren genutzte Technik ist nicht einzigartig. Außerdem sind zwei der drei deutschen Kernkraftwerke, die Ende 2021 abgeschaltet wurden, ebenfalls Druckwasserreaktoren. Dort könnten womöglich Ersatzteile ausgebaut werden.

Die Kraftwerksbetreiber sind sich nach all dem Hin und Her nicht einig, als wie schwierig sie einen möglichen Weiterbetrieb der Atomkraftwerke nun einschätzen wollen. Von „extrem hohen Hürden“ spricht RWE. Man sei „selbstverständlich bereit, Maßnahmen technologisch zu prüfen“, schreibt dagegen EnBW. Aber Robert Habeck hat sich entschieden: im Zweifel lieber Braunkohle als Atomkraft, jedenfalls bis auf Weiteres.

Ein Wochenende lang sah es so aus, als stünde Deutschland vor seiner nächsten Atomkraft-Kehtwende. Der Ausstieg aus der Stromerzeugung mit Atomenergie, im Jahr 2000 zum ersten Mal beschlossen, 2010 mit der Laufzeitverlängerung ausgesetzt, 2011 nach dem Reaktorunfall von Fukushima wieder in Kraft gesetzt und auf Ende 2022 terminiert, schien plötzlich doch nicht mehr so unumkehrbar, wie Politik und Kraftwerksbetreiber es in der Öffentlichkeit vorher stets dargestellt hatten. Unter dem Eindruck des Kriegs in der Ukraine und der Versorgungslage in Deutschland sprach sich sogar Wirtschafts- und Klimaminister Robert Habeck von den Grünen gegen „Denkverbote“ aus. Als am Freitag vor einer Woche dann auch noch der Verband Kerntechnik Deutschland mitteilte, Betreiber, Industrie und Dienstleister seien „bereit, den Weiterbetrieb von Kernkraftwerken in Deutschland zu unterstützen und die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen“, schien die Renaissance der Atomkraft zum Greifen nah.

Es dauerte indes nur drei Tage, bis ein Bericht mit dem spröden Titel „Prüfung des Weiterbetriebs von Atomkraftwerken aufgrund des Ukraine-Kriegs“, von Umwelt- und Wirtschaftsministerium in Berlin gemeinsam geschrieben und am vergangenen Montag veröffentlicht, schon wieder den Schwung aus der Sache genommen hat. Das Papier kommt nüchtern daher, mit Absätzen zur Rechts- und Personallage, zur Wirtschaftlichkeit, zum Klimaschutz, zur Sicherheitsbewertung und zur technischen Situation der drei Atomkraftwerke Emsland, Neckarwestheim 2 und Isar 2, die nach dem 31.

Dezember am Ende des Jahres außer Betrieb genommen werden sollen. Es handelt sich um Druckwasserreaktoren, die allesamt erst Ende der 1980er-Jahre in Betrieb genommen wurden. Mit ihnen käme Deutschland nächstes Jahr mit rund 5 Milliarden Kubikmetern oder 5,6 Prozent Erdgas weniger aus als ohne sie; so hat es die Unternehmensberatung AD Little für die F.A.S. ausgerechnet und dabei berücksichtigt, dass Gas vor allem zum Heizen genutzt wird und Atomkraftwerke nicht so schnell hoch- und runtergefahren werden können wie Gasturbinen; sie taugen also bei der Stromerzeugung vor allem für die Grundlast.

Das Fazit der beiden Ministerien: Nach der „Abwägung von Nutzen und Risiken“ sei eine Laufzeitverlängerung nicht zu empfehlen. Man darf dazu getrost ergänzen: Es kommt aber darauf an, wer bei dieser Abwägung an der Waage steht. Der Verdacht drängt sich nämlich auf, dass die Ministerialprosa eine letztlich politische Vorentscheidung als technisch geboten darzustellen versucht. Die Rechtslage ist klar. Eine einfache Mehrheit im Bundestag könnte das Atomgesetz so verändern, dass die Kraftwerke weiterlaufen dürfen. Beim Personal und bei der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung wirken die vorgebrachten Einwände gegen die Atomkraft nicht unüberwindlich. Eine zweistellige Zahl von Neueinstellungen sei nötig, um auscheidende Mitarbeiter zu ersetzen, heißt es in dem Bericht, und dass die Kosten für eine eventuell nötige Nachrüstung der Kraftwerke noch nicht belastbar abschätzbar seien. Kategorisch wird es dagegen im Absatz zur Sicherheit

Technisch machbar

Deutschland braucht Energie. Die Atomkraft soll trotzdem vom Netz gehen. Nennt die Regierung dafür ihre wahren Gründe? *Von Sebastian Balzter*



Das Kernkraftwerk Isar 2 ist seit 1988 in Betrieb.
Foto Imago