

A woman with long brown hair, wearing a white sleeveless top with a red flower pin and a black skirt, is sitting at a white desk inside a modern glass office pod. She is smiling and looking towards the right. On the desk, there is a black adjustable desk lamp, a small calendar, a pen holder, and some fruit. The pod is situated outdoors on a grassy area, with a young vine plant growing next to it. The background shows a clear blue sky and some foliage.

Die Zukunft von Wohnen & Arbeiten

Ein Manifest der
ÖGNI Arbeitsgruppe
"Wohnen & Arbeiten"

Executive Summary

Die „Welt des Wohnen und Arbeitens“ hat durch COVID-19 massive Veränderungen erfahren. Noch nie war der Fortschritt in dem Ausmaß und in der Stärke auf breiter Ebene spürbar. Waren früher noch große Vorbehalte zu Themen wie tätigkeitsbasiertem Arbeiten, Home-Office, Desk-Sharing und Remote-Arbeit weit verbreitet, so sind diese Aspekte heute als Konsequenzen aus den Veränderungen auf der Verhaltensebene zur neuen Realität geworden.

Dieses Manifest beschäftigt sich mit sieben wesentlichen Aspekten der anstehenden Veränderungen:

- **Veränderte Arbeitsweisen**
- **Unternehmenskultur**
- **Konnektivität und Digitalisierung**
- **Soziale Auswirkungen**
- **Rechtlicher & steuerlicher Rahmen**
- **Flexibilität - Umnutzung und Nachnutzung**
- **Gesundheit in der Immobilie**

Die Aufgaben, Ziele und der Zweck unserer Arbeit haben sich kaum verändert, dennoch sind die Mittel und Möglichkeiten andere geworden.

Menschen wollen heute einen Teil ihrer Arbeit im Remote-Modus von dritten Orten aus erledigen.

Die Rückkehr zur vollständigen Präsenzkultur scheint nicht mehr möglich. Wann und wo die Arbeit erledigt wird, wollen Mitarbeiter selbst entscheiden. In Zukunft rechnen wir mit hybriden Arbeitsmodellen. Arbeiten im Büro, Arbeiten im Home-Office und an dritten Orten.

Dies erfordert Ergebnisorientierung, Flexibilität, Agilität, ein hohes Maß an Vertrauen und Eigenverantwortung. Es braucht teilweise veränderte Rahmenbedingungen und neue Qualitäten in der Gestaltung von Wohnungseinheiten und Bürobauten. In Kürze wird mit einer Veränderungswelle unserer Büros zu rechnen sein. Diese müssen jetzt noch viel mehr ihre Tauglichkeit als Ort der Begegnung, zum persönlichen Austausch und zum Gespräch, zur persönlichen Zusammenarbeit und zur Begegnung mit Unternehmenskultur unter Beweis stellen.

Alles wird denkbar und eines steht fest: Unsere Wohn- und Arbeitssituation wird sich maßgeblich verändern.


Gender Disclaimer

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen in dieser Broschüre sind geschlechtsneutral zu verstehen.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	3
Einleitung	7
Teilnehmer der Arbeitsgruppe	8
Über die ÖGNI	9
Wer ist die ÖGNI?	
Was ist ein DGNB Zertifikat?	
Soll das unsere Zukunft sein?	10
Veränderte Arbeitsweisen	13
Unternehmenskultur	17
Konnektivität & Digitalisierung	21
Soziale Auswirkungen	25
Rechtlicher & steuerlicher Rahmen	29
Flexibilität - Umnutzung & Nachnutzung	33
Gesundheit in der Immobilie	37
Fazit	38
Abbildungsverzeichnis	40
Quellenverzeichnis	42

Umnutzung
Arbeitsweisen
Kreativität
Unternehmenskultur
Remote Work
Konnektivität
Werte
Agilität
Gesundheit in der Immobilie
Gemeinschaft
Nachnutzung
Flexibilität
Sick-Building Syndrom
Digitalisierung
Multilokales Arbeiten
Nachhaltigkeit
Soziale Auswirkungen
Rechtliche & steuerliche Rahmenbedingungen
Hybrides Arbeiten
Vertrauen
Mobiles Arbeiten



Am Anfang eines Wandels
steht nicht selten eine Krise.
Gleichzeitig kann sie aber
auch einen Wendepunkt
markieren.

Drees & Sommer, Arbeitswelt Reloaded, 08/20

Einleitung

Im März 2020 wurde in Österreich der erste Lockdown aufgrund der COVID-19 Pandemie verhängt. Seitdem haben „Wohnen“ und „Arbeiten“ massive Veränderungen erfahren. Die Kombination der beiden Bereiche erhielt zudem eine völlig neue Bedeutung. Von einem Tag auf den anderen befand sich eine Großzahl an Menschen im Home-Office. Unerwartet, unvorhersehbar und ohne vorangegangene Planung und Organisation. Viele Unternehmen, Mitarbeiter, Führungskräfte standen und stehen vor riesigen Herausforderungen, für die in kürzester Zeit Lösungen geschaffen werden müssen.

Denn wie sehen Arbeitswelten in Zukunft aus? Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur? Welche steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen benötigen wir? Wie entwickelt sich unsere Gesellschaft?

Um sich diesen und weiteren Fragen zu stellen, wurde im Mai 2020 die ÖGNI Arbeitsgruppe „Wohnen und Arbeiten“ gegründet. Fast ein Jahr lang beschäftigten sich Experten aus den Bereichen Architektur, Immobilienentwicklung, Immobilienberatung, Innovationsmanagement, Projektmanagement und Wirtschaftsrecht mit den wesentlichen Aspekten der Zukunft von Wohnen und Arbeiten.

Das Thema wurde der Einfachheit halber auf jene beruflichen Tätigkeiten reduziert, deren Ausübung in Büroräumlichkeiten möglich ist, jedoch keine Präsenz an einem Arbeitsplatz, Firmen- oder Projektstandort erfordert.

Das Ihnen nun vorliegende Manifest soll die Komplexität aus dem hochaktuellen Thema „Wohnen und Arbeiten“ herausnehmen, neue Impulse setzen sowie einen Beitrag leisten, den Weg in eine nachhaltige Zukunft einzuschlagen.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen.

Teilnehmer

alphabetisch gereiht



Benischek Erich
Blaue Lagune



Engert Peter
ÖGNI



Gerginski Evgeni
Huss Hawlik Architekten



Gnesda Andreas
teamgnesda



Götz Theresa
ÖGNI



Kopeinig Gerhard
ARCH + MORE



Müller Sabine
value one



Nödl Matthias
CERHA HEMPEL



Oszwald Oliver
HNP architects



Prüwer Nadja
Drees & Sommer
(AG Leiterin)



Rode Florian
HNP architects



Saxa Katharina
ÖGNI (AG Leiterin)



Schmid-Schmidsfelden
Elisabeth
Bluesave Consulting



Teichmann Richard
Teichmann &
Compagnons



Ulm Peter
allora Immobilien



Wirth Doris
Bluesave Consulting



Wirth Peter
Bluesave Consulting

Über die ÖGNI

Wer ist die ÖGNI?

Die ÖGNI – Österreichische Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft, ist eine NGO (Nichtregierungsorganisation) zur Etablierung der Nachhaltigkeit in der Bau- und Immobilienbranche. Ziel der ÖGNI ist es, den Mehrwert von Gebäudezertifizierungen aufzuzeigen, um umwelt- und ressourcenschonende Gebäude, mit hoher wirtschaftlicher und sozialer Effizienz zu schaffen, die über Generationen hinweg flexibel nutzbar sind und sich positiv auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Nutzer auswirken. Im Mittelpunkt der Arbeit der ÖGNI steht die Zertifizierung von nachhaltigen Gebäuden – Blue Buildings – nach dem System der DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen).

Was ist ein DGNB Zertifikat?

Das DGNB System der ÖGNI dient der objektiven Beschreibung und Bewertung der Nachhaltigkeit von Gebäuden und Quartieren. Bewertet wird die Qualität unter Einbeziehung aller Aspekte der Nachhaltigkeit, über den kompletten Gebäudelebenszyklus hinweg. Das DGNB Zertifizierungssystem ist international anwendbar. Aufgrund seiner Flexibilität kann es präzise auf unterschiedliche Gebäudenutzungen und länderspezifische Anforderungen angepasst werden. Das DGNB System betrachtet alle wesentlichen Aspekte des nachhaltigen Bauens. Diese umfassen die sechs Themenfelder Ökologie, Ökonomie, soziokulturelle und funktionale Aspekte, Technik, Prozesse und den Standort. Dabei fließen die ersten vier Themenfelder gleichgewichtet in die Bewertung ein. Damit ist das DGNB System das einzige System, das die Ökologie genauso gewichtet wie die anderen Faktoren, die zur Herstellung eines nachhaltig erfolgreichen Gebäudes entscheidend beitragen.

Soll das unsere Zukunft sein?

2050 wird es keine Bürogebäude mehr geben, weil wir Bürogebäude nicht mehr brauchen werden.
Die leeren Ruinen sind für andere Zwecke nicht nutzbar.

Nachhaltigkeit wird den wirtschaftlichen Aspekten weichen, was zählt sind geringe Kosten und hoher Output.
In die Zukunft gerichtete, wirtschaftliche Betrachtungen sind irrelevant.

Work-Life-Balance:
Eine klare Trennung der zwei Bereiche wird es zukünftig nicht mehr geben.

Die Überschneidung von Wohnen und Arbeiten hat keinen Einfluss auf Flächenwidmung und Bebauungsbestimmungen.

Die Beachtung von sozialen Aspekten im Unternehmen ist überflüssig und bringt Unternehmen bei der Erreichung der Unternehmensziele nicht weiter.

Menschen werden nach Corona wieder begeistert in Büros zurückkehren, das Home-Office ist nicht mehr gefragt und wird gemieden.

Die fortschreitende Digitalisierung macht den Menschen zunehmend zum Einzelkämpfer, der Wunsch nach Gemeinschaft nimmt deutlich ab und behindert die Zielorientierung.

Es braucht straffere Organisationen, nur eine klare Hierarchie schafft Ordnung, Übersichtlichkeit und trägt zu einer schnelleren Erreichung der Ziele bei.

Der Mensch in der Organisation muss noch leistungsfähiger werden, es bleibt kein Platz für private Aspekte. Unternehmen, deren Mitarbeiter, streng nach den unternehmensinternen Richtlinien funktionieren und keine eigene Persönlichkeit in das Unternehmen einbringen, sind Gewinner der Krise.

Wir brauchen keine rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen. Home-Office funktioniert gut, Investitionen der Menschen in das Home-Office werden steuerlich anerkannt, Versicherungsschutz ist gegeben, die Trennung von Arbeits- und Freizeit ist klar und verständlich formuliert.

Wir glauben nicht!

„Führung heißt in Zukunft, sichere Rahmenbedingungen zu bieten, innerhalb derer den Mitarbeitern größtmögliche Freiheit gewährt wird.“

Harry Gatterer: Future Room, 2018



Veränderte Arbeitsweisen

Mitarbeiter wollen die Freiheit genießen, zu entscheiden, wann und wo sie ihre Arbeit erledigen.

Autor: Andreas Gnesda (teamgnesda)

Einer der Pioniere und Wegbereiter des Themas „Neue Arbeitswelt“ ist Frithjof Bergmann, ein österreichisch-US-amerikanisch geprägter Philosoph, der zu „Neuen Arbeitswelten“ Folgendes sagt: „Neue Arbeitswelt ist das, was die Menschen WIRKLICH wollen! Sichtbar werden diese „Neuen Arbeitswelten“ anhand von Büros und Verhalten.“

Büros sind gebaute Kultur.

Kultur ist das Leben, Sichtbarmachen und Verfolgen von Werten und einer Haltung. Diese Haltung ist geprägt von dem starken Wunsch nach Freiheit, die im Neuen Arbeiten ihren Ausdruck findet. Neue Arbeit ist also Ausdruck von Sehnsucht der Menschheit nach mehr Freiheit, einem größeren Grad an Selbstbestimmtheit.

Aber sind wir diesen Zielen gewachsen? Neues Arbeiten bedeutet, zu arbeiten wann und wie lange man will, mit vollkommen freier Zeiteinteilung. Gleichzeitig heißt das aber auch, sich immer die Zeit zu nehmen, die optimal und richtig dafür ist, den gestellten Aufgaben und übernommenen Verantwortlichkeiten nachzukommen.

Die Freiheit der Ortsungebundenheit, also zu arbeiten unabhängig vom Dienort beinhaltet die Verantwortung, den richtigen Ort für die anstehende Aufgabe zu wählen. Vertraulichkeit, der Umgang mit sensiblen Daten und Informationen, braucht einen vertrauensvollen Raum. Die Lösung von Zeit und Raum bedingt eine Ergebnis- und Wirksamkeitsorientierung. Freiheit und Selbstbestimmtheit halten sich mit Eigenverantwortung und Eigeninitiative die Waage und müssen eine Balance finden. Neues Arbeiten bedeutet diese Freiheit so einzusetzen, dass alles

unternommen wird, die gesteckten Ziele, vereinbarten Ergebnisse und gestellten Erwartungen der Kollegen zu erreichen. Zusammengefasst also ein großes Ansinnen, in den meisten Fällen ein mittel- bis langfristiges Projekt, das Geduld und Entwicklungsarbeit benötigt.

Dass diese Veränderungen auch ihren Niederschlag in unseren Strukturen finden, ist klar. Auf der Organisationsseite und Prozessebene bedeutet das, netzwerkorientierte, vielleicht sogar selbststeuernde Organisationen, die mit ihrer Flexibilität, Agilität, ihrem Mut und ihrer Entscheidungskraft beeindrucken. Das ist mitunter nicht immer leicht zu implementieren, die Organisation wird vielmehr zum Organismus, der über starke Reaktionsfähigkeit und -kraft verfügt und der sich selbststeuernd und kooperativ weiterentwickelt. Diese Systeme brauchen eine Führung, die sich einerseits am Potentialfaktor Mensch orientiert, für die der Mitarbeiter in erster Linie nicht mehr Ressource und Kostenposition ist, sondern Entwicklungsmöglichkeit. Andererseits sind Klarheit, Konsequenz in der Ergebnisorientierung und Feedback-Kultur unbedingte Voraussetzungen, dass diese Systeme nicht ins totale Laissez-faire kippen.

Im Google-Campus in Mountain View im Silicon Valley beeindrucken beispielsweise zunächst die Sport- und Freizeitmöglichkeiten, das kulinarische Angebot, die Restaurants und Kaffeehäuser, das urbane Erscheinungsbild und nicht zuletzt der Frisör. Großartige Einrichtungen, diese aber immer nur in Verbindung mit klarer Ergebnis- und Leistungsorientierung.



Bemerkbar ist, dass sich Europäer in Hinblick dessen weitaus schwerer tun, da unsere Klarheit und Feedback-Kultur nicht so ausgeprägt sind.

Veränderte Organisationsstrukturen und neues Arbeitsverhalten müssen auch ihren Niederschlag im Büro als Ort, Immobilie, Fläche und Raum finden.

Das Büro ist jetzt noch viel mehr als „Ort der Begegnung“ gefragt:

Begegnung zur persönlichen Kommunikation

Begegnung zum kollaborativen Arbeiten

Begegnung mit Unternehmenskultur

Eine Vielzahl von Schreibtischflächen in Open-Space-Büros gehört der Vergangenheit an. Ein keinesfalls unbedeutender Teil der konzentrierten Arbeit, die früher am Schreibtisch absolviert wurde, findet nun im Remote-Modus zu Hause oder an dritten Orten statt. Arbeiten ist dezentral geworden, umso wichtiger ist es, dass der Dienstort eine nahezu magnetische Wirkung auf Mitarbeiter aufbaut. Unternehmenskultur hat an Bedeutung gewonnen, Werte sind der Klebstoff für Kultur.

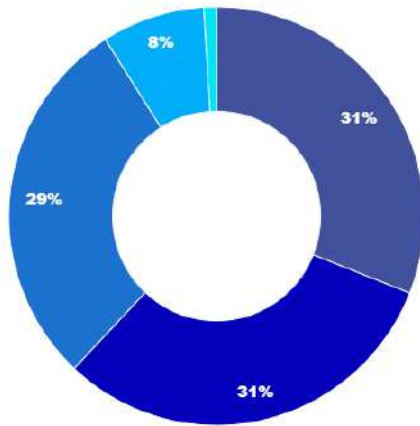
Raumkonzepte nach Corona werden anders aussehen, Großraumbüros weichen Kollaborationsflächen und einem umfangreichen Angebot an Kommunikationsräumen, die auf die spezifischen Bedürfnisse eines Gespräches oder der Zusammenarbeit viel besser eingehen und diese maßgeblich unterstützen. Insgesamt werden wir weniger Bürofläche benötigen – bei großen Organisationen wird mit einer Reduktion von bis zu 25 % gerechnet. Aber keine Angst, die Fläche pro anwesendem Mitarbeiter wird größer

sein als in der Vergangenheit und damit die Qualität des Arbeitsortes erhöhen.

Ein klarer Fokus liegt auf noch besser prozessunterstützender Infrastruktur in Verbindung mit dem Auftrag, Unternehmenskultur noch lebendiger und spürbarer zu machen.

Aus einer Umfrage im Auftrag der Arbeiterkammer Wien (IFES -Institut für empirische Sozialforschung GmbH, 2020) wissen wir, dass 42 % der österreichischen Dienstnehmer während der Coronazeit Home-Office nutzten. Von den verbleibenden 58 % sagen mehr als achtzig Prozent, dass Home-Office in ihrem Beruf nicht möglich ist. Das bedeutet, dass mehr als acht von zehn Dienstnehmern, die in der Lage gewesen wären, Home-Office zu nutzen, diese Gelegenheit auch wahrgenommen haben. Schnell wurde klar, dass das Arbeiten von zu Hause – also isoliert von Kollegen - Mitarbeiter nicht nur vor große organisatorische, sondern auch psychische und physische Herausforderungen stellt. Eine der ersten Umfragen kam Anfang April 2020 aus Deutschland. (vgl. ESET Deutschland GmbH, 2020) Im Zuge dieser sagten 29 % der Befragten, dass sie zukünftig mindestens einen Tag und 31 % mehr als einen Tag von zu Hause arbeiten möchten.

Möchten Sie nach Ende der Corona-Krise wieder dauerhaft im Büro arbeiten?



31 % Möchten wieder dauerhaft im Büro arbeiten

31 % Möchten flexibel entscheiden, ob sie von zu Hause oder im Büro arbeiten

29 % Möchten mind. einen Tag in der Woche von zu Hause arbeiten

8 % Möchten lieber dauerhaft von zu Hause arbeiten

1 % Keine Angabe

Abb 1.: Abbildung nach ESET Deutschland GmbH (2020), „Veränderung der Arbeitswelt durch Corona“

Nach sieben Wochen Lockdown in Österreich, konnten am Montag, den 4. Mai 2020 die Ersten wieder zurück in ihre Büros. Menschen sehnten sich seit Wochen nach Kollegen, nach Freunden, nach dem Gespräch und Austausch im Büro, so zumindest die Annahme.

Doch die Büros blieben größtenteils leer. Die festgelegte Obergrenze von 30 % schien ursprünglich nur äußerst schwer einzuhalten, doch dann kamen einmal 10, einmal 12, einmal 15 %. Die Zahlen stiegen im Laufe der Wochen an, bis gegen Ende Juni viele Organisationen den Peak erreichten, der aber auch nur bei 30 %, in Einzelfällen bei 40 % lag, bis die Zahlen dann über den Sommer wieder abflachten.

Das alltägliche Bild in unseren Büros ist von menschenleeren Räumen gekennzeichnet, morbid anmutende Geisterstätten der Arbeitswelt. Wer hätte das gedacht?

Die Conclusio daraus: Mitarbeiter kommen reduziert ins Büro, weil sie ihr Arbeitsverhalten verändert haben. Sie haben gelernt, dass das Arbeiten von dritten Orten, im Home-Office, viele Vorteile birgt und wollen dieses Konzept beibehalten. Sie wollen die Freiheit genießen, zu entscheiden, wann und wo sie ihre Arbeit erledigen. Diese Freiheit bedingt Ergebnisorientierung und ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Eigeninitiative.

Durchschnittlich wollen Österreichs Dienstnehmer die Möglichkeit haben, zwei bis drei Tage die Woche im Home-Office oder an dritten Orten arbeiten zu können. Das bestätigen nationale, aber auch internationale Umfragen und unternehmensinterne Mitarbeiterbefragungen.

COVID-19 hat unsere Arbeitswelt maßgeblich verändert. Das Arbeitsverhalten, der Arbeitsstil der Menschen ist ein anderer geworden und eines ist klar: Das Büro wird nie wieder so aussehen wie vor der Corona-Krise.

Hybrides und multilokales Arbeiten wird sich durchsetzen.

Wie muss eine Unternehmenskultur aussehen, damit dieses Modell funktioniert?



Unternehmenskultur

Vertrauen, Kreativität und sinnstiftende Visionen - das sind die Grundprinzipien der neuen Unternehmenskultur!

Autorinnen: Nadja Prüwer (Drees & Sommer) & Sabine Müller (value one)

Wie sehen wir die Zukunft?

Hybrides und multilokales Arbeiten wird sich durchsetzen. Wir sind so ausgestattet, dass das Arbeiten von verschiedenen Orten aus funktioniert. Wir haben Arbeitswerkzeuge (Rechner, digitale Tools) und Organisationsformen (Unternehmenskultur, Teamstrukturen), die uns ein Arbeiten von verschiedenen Orten aus ermöglichen. Wir arbeiten immer dort, wo es für die eigene Arbeit am meisten Sinn (Effektivität) und Spaß (Kreativität) macht. Wir sind auf Projektebene digital organisiert, sind aber regelmäßig persönlich am Schauplatz des Projektes. Wir arbeiten inzwischen an Projekten und mit Teamkollegen aus der ganzen Welt. Manchmal arbeiten wir von der kleinen Stadtwohnung aus, manchmal vom Häuschen am Land.

Oft nutzen wir die vielen neu entstandenen Shared Offices, wo eine kurzfristige Anmeldung möglich ist und eine extrem gute technische Infrastruktur zur Verfügung steht. Am liebsten sind wir aber im Büro, weil wir dort Kollegen treffen und wir gemeinsam unsere Firmenkultur mitgestalten.

Wie muss eine Unternehmenskultur aussehen, damit dieses Modell funktioniert?

Die Unternehmenskultur ist und bleibt der Kitt einer Organisation. Welche sind die wichtigsten Stärken oder Eigenschaften, die eine Unternehmenskultur aufweisen sollte, um als geeigneter Kitt, als starkes verbindendes Element in einer multilokalen und hybriden Arbeitswelt zu fungieren?

Die Basis für zukunftsfähige Organisationen ist Vertrauen.

Es braucht eine neue Form der Führung, die weniger mit starren Regeln und traditionellen Standards als mit neuen Zusammenarbeitsmodellen und Bildern der Zukunft/Visionen agiert. Führung muss Mitarbeiter befähigen und motivieren, ihre Stärken im Sinne des Unternehmens effizient einzusetzen. Dazu müssen die Ziele klar und die Vision stark und sinnstiftend sein. Der Weg zum Ziel wird von den Mitarbeitern selbst, je nach persönlichen Stärken und Vorlieben, gewählt. Nicht nur das „WIE“, sondern auch das „WO“ entscheidet der Mitarbeiter, denn Leistung wird über Ergebnisse gemessen und nicht mehr über Anwesenheitszeit.

Durch Kreativität und Freude an Selbstverwirklichung entstehen neue Lösungsansätze für alte Problemstellungen. Die brauchen wir auch, denn: The World is „vuca“. Volatile - uncertain - complex and ambiguous (unbeständig – unsicher – komplex und mehrdeutig).

Die Zukunft ist geprägt von Unsicherheit und das heißt Unplanbarkeit. Agilität ist die Antwort: Es braucht eine Führungskultur, die Freiräume gewährt und auf die Kompetenz der Mitarbeiter setzt. Es braucht jetzt nicht noch bessere Prozesse und Strukturen, sondern vor allem Talent, Mut und Pioniergeist.

Das Büro bleibt das Zuhause ...

Die Komplexität der Welt ist nicht mehr beherrschbar. Es braucht also nicht noch mehr Daten, Reports und Management Cockpits, sondern: Mehr Kontextbewusstsein, um sich den ständigen Veränderungen gut anzupassen sowie eine zuversichtliche Denk- und Handlungsweise im Umgang mit Unsicherheiten und Risiken anzueignen. Lösungen liegen nicht in Verschlankung und Einsparung. Vielmehr müssen wir auf Vielfalt, Beweglichkeit und

Anpassungsfähigkeit setzen, auf die Schaffung von Redundanzen und Überfluss, um resilienzfähig zu sein. Profitziele und KPIs taugen als Steuerungstools nur in stabilen Umwelten. Es braucht darüber hinaus Strategien für Wachstum, Digitalisierung, Gender, Corporate Social Responsibility. Dazu kommt verstärkt der Faktor Mensch und Natur, ein Pflichtprogramm in der strategischen Ausrichtung.



... für Unternehmenskultur.



Das Büro wird wichtig bleiben, aber neu gedacht.

Das Büro ist nicht mehr Arbeitsort allein, denn arbeiten kann man erprobterweise von überall. Das „Eckzimmer mit bester Aussicht“ hat keinen Wert mehr, wir schätzen nun andere Dinge am Büro.

Unternehmen sind in erster Linie Sozialsysteme und das Büro ist der Ort, wo Kultur und Zusammenhalt gelebt und spürbar wird. Der Ort des sozialen Zusammentreffens, wo Beziehungen gebaut und gefestigt werden.

Die interne Kommunikation, das Transportieren der Unternehmenskultur als verbindendes Element gewinnt immer mehr an Wichtigkeit. Eine der großen Herausforderung für Organisationen in nächster Zeit besteht also darin, an der Unternehmenskultur zu arbeiten und diese analog sowie digital erlebbar zu machen. In der sich Mitarbeiter mit ihren Teamkollegen trotz vieler digitaler Meetings und Remote Work verbunden fühlen und klar erkennen, wie die Arbeit, die sie als Team und als Einzelner leisten, zur Verwirklichung sinnstiftender Visionen, beiträgt.

“Relationships are one of the most valuable resources that a company possesses”.

Hakan Hakansson



Konnektivität & Digitalisierung

Eine Ergänzung der digitalen Konnektivität um die persönliche Konnektivität ist unumgänglich.

Autorinnen: Theresa Götz & Katharina Saxa (ÖGNI)

„Relationships are one of the most valuable resources that a company possesses.“ (Hakansson, 1987), schrieb bereits 1987 Hakan Hakansson, schwedischer Organisationstheoretiker und Professor für Internationales Management.

Der Begriff Konnektivität bedeutet direkt übersetzt „Verbindungsfähigkeit“. (Zahorsky, 2020) Konnektivität wird in der IT und im gesellschaftlichen Kontext verwendet und beschreibt die digitale Vernetzung von Individuen, Dingen, Maschinen, Geräten und Unternehmen.

Der Laptop als Wegbegleiter.

Digitalisierung kann als Voraussetzung und Treiber von Konnektivität angesehen werden. Das Zusammenspiel aus Mensch und Technologie führt zu einem Anstieg an Verbundenheit und das weltweit.

Das Netzwerk an Netzwerken steigt stetig an, Cloud Lösungen, Soziale Medien, Sharing Economy Modelle gehören für viele von uns bereits zum Alltag. Es entstehen neue Geschäftsideen, die oftmals eine Effizienzsteigerung mit sich bringen, gleichzeitig erhöht sich jedoch auch die Komplexität.

Vor allem digitale Kommunikationstechnologien verändern sowohl unser privates als auch berufliches Leben grundlegend und bringen einen soziokulturellen Wandel mit sich. Neue Netzwerkkompetenzen sind sowohl für Unternehmen als auch uns Menschen notwendig, um diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können. (vgl. Zukunftsinstitut, 2021)

Digitale Konnektivität wird zudem gleichzeitig vom gesellschaftlichen Wandel vorangetrieben.

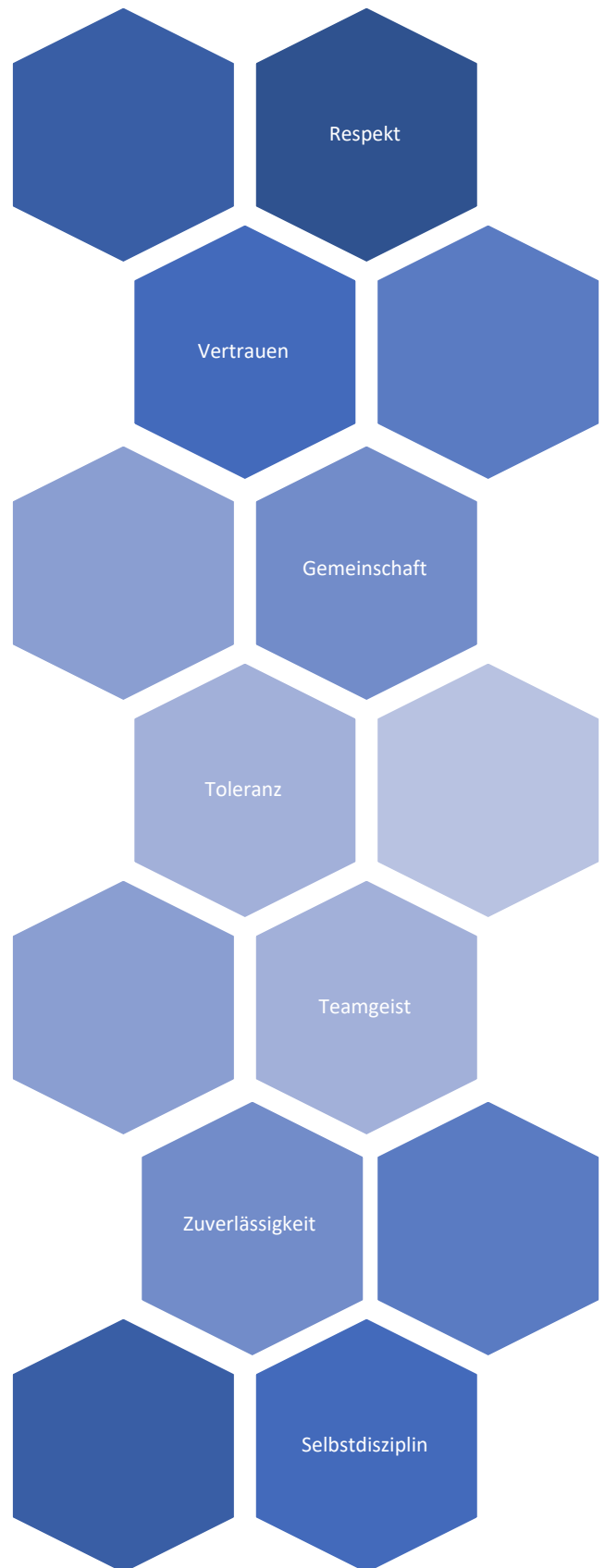
Eine zunehmende Individualisierung führt zu einer Wirkkultur, die den Wunsch nach Gemeinschaften, Kollaborationen und Kooperationen fördert (vgl. Brühl, Pollozek, 2015), was sich wiederum auch auf die Teamarbeit in Unternehmen auswirkt. Um aktives und vernetztes Arbeiten zu ermöglichen, braucht es den Einsatz jedes einzelnen Teammitglieds, weshalb eine Ergänzung der digitalen Konnektivität um die persönliche Konnektivität unumgänglich ist. Dies zeigt, dass bei einem hybriden Arbeitsmodell sowohl der Faktor Digitalisierung als auch der soziale Faktor von Relevanz ist.

Persönliche Konnektivität in Unternehmen kommt in erster Linie durch eine gute Beziehung zwischen den einzelnen Teammitgliedern zustande. Dazu ist es wichtig, Kollegen und deren Bedürfnisse kennenzulernen, weshalb Raum und Zeit für den Austausch geboten werden sollte. Unternehmen werden zukünftig verstärkt diesen Raum für Austausch anbieten müssen, um die Attraktivität des Büros aufrechterhalten zu können.

Zudem braucht es in einer Zeit wachsender beruflicher Anforderungen sinnvolle digitale Möglichkeiten und Tools, die eine Zusammenarbeit im Unternehmen erleichtern. Diverse Collaboration-Tools, sei es für Videokonferenzen, Dokumentenbearbeitung, Projektmanagement oder einfach nur für den schnellen Austausch unter Kollegen, können für eine erfolgreiche Vernetzung und Teamarbeit herangezogen werden. (vgl. Evsan, 2021)

Entscheidend ist aber vor allem, wie mit der Dynamik der digitalen Welt umgegangen wird. Es bedarf digitaler Resilienz, um einerseits Flexibilität, andererseits Sicherheit und Stabilität gewähren zu können. Nur ein entsprechendes systemisches Verständnis dieser digitalen Dynamik kann zum Aufbau einer solchen Widerstandsfähigkeit führen, weshalb auch die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle für die Digitalisierung spielt. (vgl. Zukunftsinstitut GmbH, 2018)

Um folglich eine funktionierende Kombination aus Wohnen und Arbeiten zu ermöglichen, sind in einer Welt, in der technologische Entwicklungen derart rasch voranschreiten, Werte wie Vertrauen, Toleranz, Respekt, Selbstdisziplin, Zuverlässigkeit, Teamgeist und Gemeinschaft notwendig. Dabei müssen Abläufe und Tätigkeiten des Unternehmens mit dem Wertesystem der Mitarbeiter übereinstimmen. Heutzutage wird wirtschaftlicher Erfolg nicht nur auf die





internen Stärken einer einzelnen Unternehmung zurückgeführt, sondern auch auf die Art und Intensität der Beziehungen und Vernetzung zu anderen Unternehmen und Organisationen. (vgl. Balling, 1997; Gulati et al, 2000) Ein funktionierendes Netzwerk ist sowohl in und zwischen Unternehmen als auch privat die Organisationsform der Zukunft.

Denn egal, ob im beruflichen oder privaten Bereich: Wer seine Kontakte hegt und pflegt und sein komplexes und dynamisches Netzwerk steuern kann, der bewältigt erfolgreich seinen Alltag. Um dies zu gewährleisten, bedarf

es neuer Ideen und viel Innovationskraft. (vgl. Evsan, 2021) Wenn Menschen in Zukunft dem nachgehen, was sie wirklich machen wollen und sich mit ihren Talenten in der Arbeitswelt verwirklichen, kann Arbeit nicht länger ausschließlich in einem Bürogebäude oder einer Abteilung stattfinden. Es benötigt eine neue Infrastruktur, und zwar auf drei Ebenen. Das betrifft die technische Infrastruktur, die Organisation, aber auch die Architektur. Und ohne Konnektivität können keine Netzwerke entstehen. (vgl. Evsan, 2021)

Der Kopf muss die Zeit und
den Ort haben, sich zu befreien.



Soziale Auswirkungen

Der Mensch braucht die Menschen zum Überleben!

Autor: Evgeni Gerginski (Huss Hawlik Architekten)

Die Arbeitswelt steht Kopf! Sie verändert sich einmal langsam und einmal schnell, manchmal unerwartet schnell. Und der Mensch macht mittlerweile technologisch alles Erdenkliche, um flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Sein Leben soll damit angenehmer und mobil gestaltbar sein. Auf der praktischen und technischen Seite funktioniert dies soweit gut.

Die Herausforderungen liegen dabei woanders – in der Einstellung jedes Einzelnen und im Miteinander!

Der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung und Individualismus ist angeboren. Selbst am Arbeitsplatz, wo Hierarchien und Weisungen eigentlich vorprogrammiert sind. Abhängig sein ist uncool! Die Devise lautet: Ich arbeite, wo ich will, wann ich will und am besten auch wieviel ich will. Der Wohnraum, das ehemalige Rückzugsgebiet, wird zum Hybridraum.

Als Gegenpol dazu steht das Grundbedürfnis nach sozialen und realen Kontakten, nach Nähe und Austausch. Das Büro wird zum Treffpunkt und Ort der Identitätsbildung.

Um diesen größer werdenden Spagat zu schaffen, muss eine zeitlich ausgewogene Kombination aus beiden Welten in Zukunft möglich sein. Dabei muss die Veränderung zunächst im Kopf beginnen – es gilt, sich von alten Denkmustern zu verabschieden. Es gilt, Lebensräume neu zu denken!

Was bedeutet das für den Einzelnen?

Die gewonnen Freiheiten bei der Entgrenzung der Arbeit von der Arbeitsstätte bedürfen einer verstärkten Selbstorganisation, hoher Arbeitsmotivation und mehr Verantwortungsbewusstsein. Der subjektive Anspruch an die eigene Arbeitsleistung gewinnt mit zunehmender Eigenverantwortung und Selbstreflexion an Bedeutung. Eine gute Chance auch, um das Selbstwertgefühl zu steigern.

Um sich in der hybriden Lebenswelt mental zurechtzufinden und drohenden psychischen Belastungen zu begegnen, sind Tagesstrukturen und Rituale zu definieren. Diese können in ihrer Ausprägung je nach sozialem Umfeld, Familienstand, Alter, Bildung, Persönlichkeit etc. variieren. Wichtig dabei ist die subjektiv gedankliche und gegebenenfalls visuell klare Abgrenzung zwischen Arbeitsbereichen und Ruhebereichen. Ein klarer Arbeitsbeginn und ein vordefiniertes Arbeitsende. Der Kopf muss die Zeit und den Ort haben, sich zu befreien.

Der Mensch im Mittelpunkt.

Was bedeutet das für die Führungskraft?

Wenn die Zeit der realen Kontakte knapper wird, muss sie umso zielgerichteter genutzt werden. Der Mitarbeiter darf mit den neuen Herausforderungen nicht allein gelassen werden und ein entgegengebrachtes Vertrauen spüren.

Die Aufgaben müssen klar umrissen und delegiert sein. Missverständnisse sind mit Feedbacks in beide Richtungen zu begegnen. Der Mensch bleibt im Grunde überall ein soziales Wesen.

Zeitgleich gilt es auf identitätsstiftende Maßnahmen in der Büroinfrastruktur und den Austausch zwischen den Mitarbeitern zu setzen. Das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken, fördert die Motivation am mobilen Arbeitsort.

Teambuilding über das bisher bekannte Maß hinaus und unterschiedlich gestaltete Treffpunkte zum Austausch innerhalb der Büroräumlichkeiten sollen Arbeitsbesprechungen in langweiligen Räumen ersetzen. Ideen und Visionen entstehen oft in lockeren Gesprächen und in privater Atmosphäre!

Was bedeutet es für die Gesellschaft?

Die abnehmende Teamfähigkeit und sinkende soziale Kompetenz ist ohne regelmäßigen Austausch ein Problem.

Der ohnehin weit vorangeschrittene Individualismus wird weiter verstärkt und viele Bereiche des öffentlichen Zusammenlebens negativ beeinflusst. Besonders introvertierte Menschen gilt es, zu identifizieren und zu ermutigen, am öffentlichen Leben teilzunehmen. Dies kann durch Orte der Begegnung im Freiraum oder an den Wohnorten, vor allem aber auch durch Moderation zu gesellschaftlichen Zusammenkünften, gelingen. Einen wichtigen Beitrag sollen hier auch die Unternehmen leisten und ihren Mitarbeitern eine Plattform für wichtige soziale Interaktionen bieten.

Es ist Zeit, das Berufsbild des „Sozialmoderators“ zu etablieren und das Zuhause als All-Inclusive-Club zu konzipieren.

Für alle bedeutet dies aber am Ende: Der Mensch braucht die Menschen zum Überleben!



Ein umfassender rechtlicher & steuerlicher Rahmen für Teleworking und Home-Office muss definiert werden.



Rechtlicher & steuerlicher Rahmen

9 rechtliche & steuerliche Rahmenbedingungen für Teleworking und Home-Office

Autor: Matthias Nödl (CERHA HEMPEL)

1. Es braucht einen durchsetzbaren Anspruch auf Teleworking oder Home-Office

Der aktuell diskutierte Ansatz des Gesetzgebers und der Sozialpartner, Teleworking oder Home-Office allein auf eine „freie“ Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu gründen, ist als völlig unzureichend und lebensfremd zu werten. Denn es ist allgemein bekannt, dass es eine solche „freie“ Vereinbarung auf Seiten der Arbeitnehmer, gerade in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit, nicht geben kann.

Es braucht vielmehr ein gesetzlich oder kollektivvertraglich verankertes Korsett, das Arbeitnehmern einen rechtlich durchsetzbaren Anspruch auf Teleworking / Home-Office verschafft, wenn und soweit

- dies in der jeweiligen Berufstätigkeit möglich ist;
- es sich um Arbeitnehmer handelt, deren Anwesenheit am Betriebsstandort (zeitweise) nicht erforderlich ist;
- es aus gesellschafts-, familien-, gesundheits- oder umweltpolitischen Gesichtspunkten von besonderem Vorteil wäre (z.B. Inklusion von Menschen mit Behinderung, Flexibilisierung des Arbeitsumfelds von Müttern / Vätern, lange oder beschwerliche Anreise zum Betriebsstandort, etc.).

2. Teleworking / Home-Office ist keine Freizeit

Vielerorts liegt die Skepsis von Arbeitgebern gegenüber Teleworking oder Home-Office im Eindruck begründet, dass die Arbeitszeit außerhalb des Betriebsstandortes mehr Freizeit als Arbeitszeit sei. Aber auch Arbeitnehmer sind oft skeptisch, weil sie befürchten, Teleworking oder Home-Office könnte den Anschluss an die Geschehnisse im Betrieb und die Effektivität ihrer Arbeitsleistung beeinträchtigen. Es braucht daher rechtliche und steuerliche Anreize durch die öffentliche Hand, um Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu motivieren, Teleworking oder Home-Office zu gewähren bzw. in Anspruch zu nehmen (z.B. öffentliche Förderungen, Senkung der Lohnnebenkosten, steuerliche Vorteile).

Darüber hinaus ist die Schaffung rechtlicher Rahmenbedingungen erforderlich, die sicherstellen, dass Arbeitnehmerrechte (z.B. Arbeitszeit, Arbeitsruhe, Arbeitssicherheit, Arbeitnehmerschutz) nicht gegen Abtausch der mit Teleworking oder Home-Office gewonnenen Flexibilität des Arbeitnehmers über Bord geworfen werden (z.B. durch Kontrolle der Arbeitssituation am Wohnort, Einführung von Systemen zur Remote-Erfassung der Arbeitszeit, Festlegung der Remote-Arbeitszeiten bzw. der Zeiten der Erreichbarkeit, Bewertung der Rufbereitschaft als Arbeitszeit, etc.).



3. Teleworking / Home-Office ist für den Arbeitnehmer nicht kostenlos

Weiters braucht es klare gesetzliche oder kollektivvertragliche Regelungen darüber, welche Kosten des Tele- bzw. Home-Arbeitsplatzes vom Arbeitgeber und welche vom Arbeitnehmer zu tragen sind. Zwar sind die Kosten für Internet, Handy, Strom, etc. nach herrschender Rechtslage vom Arbeitgeber zu ersetzen. Für den Fall, dass der Arbeitnehmer mit der Ausstattung des Tele- bzw. Home-Arbeitsplatzes in Vorlage tritt (z.B. durch Verwendung privater Ressourcen), fehlt es jedoch bislang noch an verständlichen Rahmenbedingungen über (i) den Umfang des Ersatzes, den der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber fordern kann, und (ii) die genauen Anforderungen des Ersatzanspruches (z.B. Nachweis über den Stromverbrauch, Internetkosten, etc.). Vielmehr verlassen sich Gesetzgeber und Sozialpartner derzeit zu sehr auf die individuelle Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, die in aller Regel ein Ungleichgewicht zu Lasten des Arbeitnehmers bewirkt.

4. Ein Unfall im Teleworking / Home-Office ist ein Arbeitsunfall

Unfälle während oder im Zusammenhang mit Teleworking oder Home-Office sollten hinsichtlich des Unfallversicherungsschutzes solchen am Betriebsstandort gleichgesetzt werden, und dies nicht nur während der Zeit der COVID-19 Krise. Insbesondere sollte der Versicherungsschutz nicht nur dann gewährleistet sein, wenn der Unfall am Tele- oder Home-Arbeitsplatz selbst geschieht. Vielmehr sollte sichergestellt sein, dass Unfallversicherungsschutz

auch für Unfälle besteht, die im Zusammenhang mit der Teleworking- oder Home-Office-Tätigkeit stehen (z.B. Wege in der Wohnung, Abhaltung der Pausen, Wege zwischen Home-Office und Betriebsstandort, etc.). Gleiches sollte für Regelungsbereiche betreffend Pausen, Tätigkeitswechsel, Bildschirmarbeit, Sehhilfen, etc. gelten, deren Anwendung derzeit noch voraussetzt, dass der Arbeitnehmer einen nicht unwesentlichen Teil seiner Arbeit im Büro erbringt und dabei ein Bildschirmgerät nutzt (§ 68 Abs 3 Z 4 ASchG, § 12 BS-V). Eine vergleichbare Regelung für ausschließliche Telearbeit wäre wünschenswert.

5. Teleworking / Home-Office sollte stärker für steuerliche Lenkungseffekte genutzt werden

Aus Anlass der COVID-19 Pandemie plant der Gesetzgeber – vorerst befristet bis Ende 2023 – diverse abgabenrechtliche Erleichterungen und Förderungen (z.B. Steuerbefreiung für die Bereitstellung von digitalen Arbeitsmitteln sowie von Leistungen des Arbeitgebers an den Arbeitnehmer für nicht bereitgestellte digitale Arbeitsmittel von bis zu EUR 3 pro Tag bis maximal EUR 300 pro Jahr; Werbungskostenpauschale in Höhe von bis zu maximal EUR 300 pro Jahr, etc.). Solche Ansätze des Gesetzgebers sind natürlich zu begrüßen. Die geplanten Maßnahmen erscheinen jedoch noch zu sehr zurückhaltend, um Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu Teleworking und Home-Office zu motivieren. Für steuerliche Lenkungseffekte bedarf es vielmehr Maßnahmen, die mutiger als die geplanten ausfallen, über 2023 hinausgehen und insbesondere von der COVID-19 Pandemie losgelöst sind. Zu denken wäre etwa daran, dass nicht nur der Arbeitgeber für die Ge-



währung von Teleworking oder Home-Office wesentlich stärker als geplant gefördert wird, sondern auch der Arbeitnehmer einen höheren steuerlichen Vorteil als vorgesehen lukrieren kann, weil er durch die Arbeit im Teleworking oder Home-Office Ressourcen schont, geringere CO₂-Emissionen verursacht, etc. (z.B. als Ersatz für eine Pendlerpauschale).

6. Der Teleworking- / Home-Office-Arbeitsplatz ist keine steuerliche Betriebsstätte

Auch eine gesetzliche Klarstellung bei der Definition der steuerlichen Betriebsstätte wäre wünschenswert, um ausgehend von der aktuellen Rechtslage zu vermeiden, dass jeder Tele- oder Home-Arbeitsplatz eine steuerliche Betriebsstätte des Arbeitgebers begründet. Dies ist besonders für den Fall notwendig, dass der Arbeitgeber Arbeitnehmer einsetzt, die ihren gewöhnlichen Aufenthalt nicht in Österreich haben (und allenfalls gerade deswegen Teleworking oder Home-Office betreiben).

7. Die Rechtslage zu „Wohnen am Arbeitsplatz“ ist ein Fleckerlteppich

Wünschenswert wäre insbesondere eine Vereinheitlichung der Gesetzeslage im Hinblick auf die unterschiedlichen Modelle des „Wohnens am Arbeitsplatz“, um zu vermeiden, dass Arbeitnehmer durch die Auswahl eines bestimmten Modells durch den Arbeitgeber allenfalls rechtliche Nachteile erleiden. So könnte der Gesetzgeber jede Überlassung von Wohnraum, die durch den Arbeitgeber direkt oder indirekt erfolgt, als Dienstwohnung definieren, die den gleichen Schutz genießt wie die sonstigen Arbeit-

nehmerrechte aus oder im Zusammenhang mit einem Dienstvertrag.

8. Eine (ehemalige) Dienstwohnung kann prekäre Wohnverhältnisse verursachen

Im Interesse eines besseren Rechtsschutzes wäre es hilfreich, wenn die Überlassung des Wohnraums über die Dauer des Dienstverhältnisses hinaus von Gesetzes wegen als ein neuer Mietvertrag zu werten ist, wenn der Arbeitgeber die Räumung der Dienstwohnung nicht binnen einer bestimmten Frist nach Beendigung des Dienstverhältnisses (z.B. binnen 14 Tagen) gerichtlich geltend macht. Es ist nicht im Sinne der Rechtssicherheit eines (ehemaligen) Arbeitnehmer, dass dieser allenfalls eigeninitiativ die Feststellung eines Mietverhältnisses gerichtlich geltend machen und sich darauf verlassen muss, dass die Rechtsprechung im Sinne des Arbeitnehmers entscheidet.

9. Leistbares Wohnen durch Förderung von Dienstwohnungen?

Zur Sicherung von leistbarem Wohnraum sollte die Überlassung von Wohnraum an Arbeitnehmer als Teil des Lohns oder Gehalts öffentlich gefördert werden, um Arbeitgeber zu motivieren, ihren Arbeitnehmern günstigen Wohnraum zu überlassen. Zugleich sollte man die Besteuerung der Wohnraumüberlassung als Entgeltbestandteil überdenken und solche Arbeitgeberleistungen z.B. zur Gänze steuerfrei stellen; dies sollte insbesondere nicht nur für solchen Wohnraum gelten, der für die Verrichtung der Arbeitsleistung notwendig ist.

mehr
FLEXIBILITÄT



Abb. 2: 'ori' the robotic furniture developed by fuseproject + yves béhar with MIT

Flexibilität Umnutzung & Nachnutzung

Für mobiles Arbeiten bedarf es unter anderem ein hohes Maß an Flexibilität – bei den Nutzern, bei den Gebäuden und im Rahmen der Stadtplanung.

Autoren: Oliver Oszwald & Florian Rode (HNP architects)

Für mobiles Arbeiten rücken folgende (An)Forderungen nicht nur die Wohnungen selbst, sondern auch das nähere Wohnumfeld in den Fokus der Betrachtung.

Alle Gebäude sind so zu errichten, dass
Mehrfachprogrammierungen möglich sind!

Wir müssen uns vom Korsett der rechtlichen
Rahmenbedingungen, der Flächenwidmungen und
Bebauungsbestimmungen befreien!

Zur Erreichung dieser Ziele ist es unabdingbar, die Flexibilität eines Gebäudes – beispielsweise dessen Struktur, Geschoßhöhen, Aufbautenhöhen, etc. – respektive dessen näheren Umfelds, des Quartiers – beispielsweise Flächenwidmungen, Freiräume, horizontale und vertikale Verdichtungsreserven, etc. – zu maximieren.

Positive Ansätze zur Erhöhung der Flexibilität eines Quartiers sehen wir am Beispiel für Wien. Hier ist es unter anderem mittels eines, rechtlich relativ strikt festgelegten und genauen, Prozederes möglich, abweichend von den Bebauungsbestimmungen, Projekte zu entwickeln beziehungsweise umzugestalten.

Beispiele zur Erhöhung der Flexibilität im Zuge dieses Verfahrens sind nachstehend unter dem Punkt Voraussetzungen für Flexibilität angeführt.

Flexibilität bedeutet somit Anpassungsfähigkeit, welche strukturell, organisatorisch oder als Mischform zu planen ist. Flexibilitätsmodelle, nicht nur von Gebäuden und deren

Einrichtung, zeichnen sich durch zeitnahe und aufwandsarme Anpassungen aus. Wesentlich zur Erreichung von Flexibilität komplexer Systeme (Gebäude, Quartier) ist eine entsprechend vorausschauende Planung. Flexibilität setzt somit Alternativen voraus.

Arten der Flexibilität

- Spontane Anpassung, bspw. durch anpassbare Möblierung
- Organisatorische Anpassung, bspw. durch neue bzw. ergänzende Möblierung
- Strukturelle Anpassung, bspw. Umbauten ohne grundlegende Strukturänderung

Voraussetzungen für Flexibilität

- Keine rein nutzungsbezogene Grundrissgestaltung
Das Grundrisslayout ist so zu gestalten, dass spontane Anpassungen respektive neue bzw. ergänzende Möblierung den neuen Anforderungen gerecht werden.
Bspw. Möglichkeit eines kleinen Arbeitsbereichs im Wohnzimmer bzw. Raumannex für Home-Office
- Geschosshöhen
Die Ausbildung der Geschosshöhen hat hinsichtlich Raumhöhen und Fußbodenaufbauten auf künftige Nutzungsänderungen Rücksicht zu nehmen.
Bspw. Fußbodenaufbauten in Hotelzimmern, anstelle Betondecke mit Teppichbelag
- Nutzungsoffene Räume
In Wohnhausanlagen sind Gemeinschaftsräume so zu planen, dass diese temporär auch für Home-Office nutzbar sind.

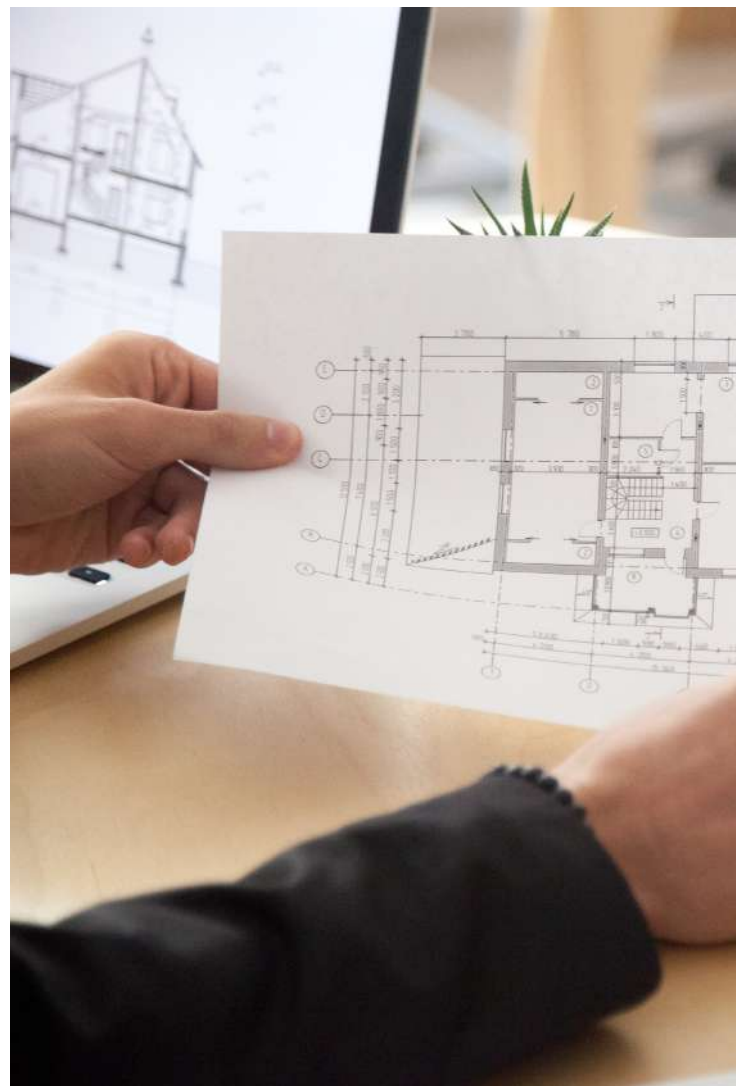
- Anpassbare Möblierung
- Einfache Anpassbarkeit des nicht tragenden Ausbaus
- Tragwerksstruktur
Es sind möglichst wenig tragende Wände quer zur Fassade respektive Wanddurchbrüche für Raumverbindungen vorzusehen.
- Adäquate Freiraumgestaltung
- Reserven für Personenbelegungen
- Reserven in der Gebäudetechnik
- Mehr baurechtlicher Spielraum bei Flächenwidmungen (Beispiel anhand der BO für Wien)

Die Widmungskategorien Industriegebiet, Betriebsbaugebiet und Geschäftsviertel, lassen Umnutzungen zu Wohnungen bzw. Beherbergungsbetrieben, ohne aufwändige Umwidmungsprozesse, nicht zu. Analog dazu verhält es sich mit der Widmungskategorie Wohngebiet, jedoch in umgekehrter Richtung.

Eine Verschiebung dieser Kategorien von der Einstufung als Flächenwidmung in die Bebauungsbestimmungen würde Entwicklungs-, Planungs- und Verfahrensprozesse stark verkürzen. Um hier weiters in beide Nutzungsrichtungen (Wohnen und Gewerbe) flexibel zu sein, wird für alle neuen Gebäude die Berücksichtigung eines Platzvorhalts für Fußbodenaufbauten von mind. 15 cm und ab Bauklasse III eine generelle Mindestraumhöhe von 3,0 m für das Erdgeschoss vorgeschlagen.

Gesetzestext § 69 BO

Ein weiterer und aus unserer Sicht wesentlicher und projektentscheidender Punkt bei Abweichungen von den Bebauungsbestimmungen stellt für uns die Thematik des Konflikts des Gesetzestextes § 69 BO mit teilweise „veralteter“ und nicht den Intentionen der Novellierung der Bauordnung entsprechender Judikatur dar. Uns ist der „Gordische Knoten“ einer Verknüpfung des Verwaltungsrechts mit einer subjektiv geführten Nachweisführung nach § 69 BO bewusst. Selbst bei absolut lückenfreier und von allen Behördendienststellen positiv anerkannter Nachweisführung im Sinne des § 69 BO besteht ein hohes Restrisiko in der Projektentwicklung, zumal die vorherrschende Judikatur sich im Wesentlichen auf eine Rechtsprechung vor der Novellierung der Bauordnung stützt und somit aktuelle und sinnvolle Nachweisführungen



im Sinne des § 69 konterkariert. „Über die Hintertüre“ finden veraltete Mechanismen der baurechtlichen Betrachtungsweise (konkret die Geringfügigkeitsklausel, beispielsweise mit Prozentaufschlägen bei Maßabweichung) wieder Einklang in die Projektentwicklung. Hier besteht aus unserer Sicht Handlungsbedarf zur Lösung dieses Konflikts – zur Aufhebung der zwingenden und pauschalen Anwendung dieser Rechtsprechungen – und somit zur Steigerung der baurechtlichen Flexibilität.

Mithilfe dieses strukturellen und zeitlichen Vorteils könnte zielgerichteter auf sich rasch ändernde äußere Einflüsse mittels § 69-Verfahren (Abweichungen von Vorschriften des Bebauungsplanes) reagiert werden. Dem Schutz der Anrainer bzw. die Erhaltung des örtlichen Stadtbilds werden durch die Auflagen, die es im § 69-Verfahren ohnehin zu berücksichtigen gilt, Rechnung getragen.

Konkret für Wohnen und Arbeiten

Das Thema „Wohnen und Arbeiten“ stellt nur einen Teilbereich des Themas „Flexibilität“ dar. Für die Planer ist hier die Gestaltung der Wohnungsgrundrisse und Gemeinschaftsräume vorrangig, stößt jedoch oftmals aufgrund enger wirtschaftlicher Vorgaben an ihre Grenzen.

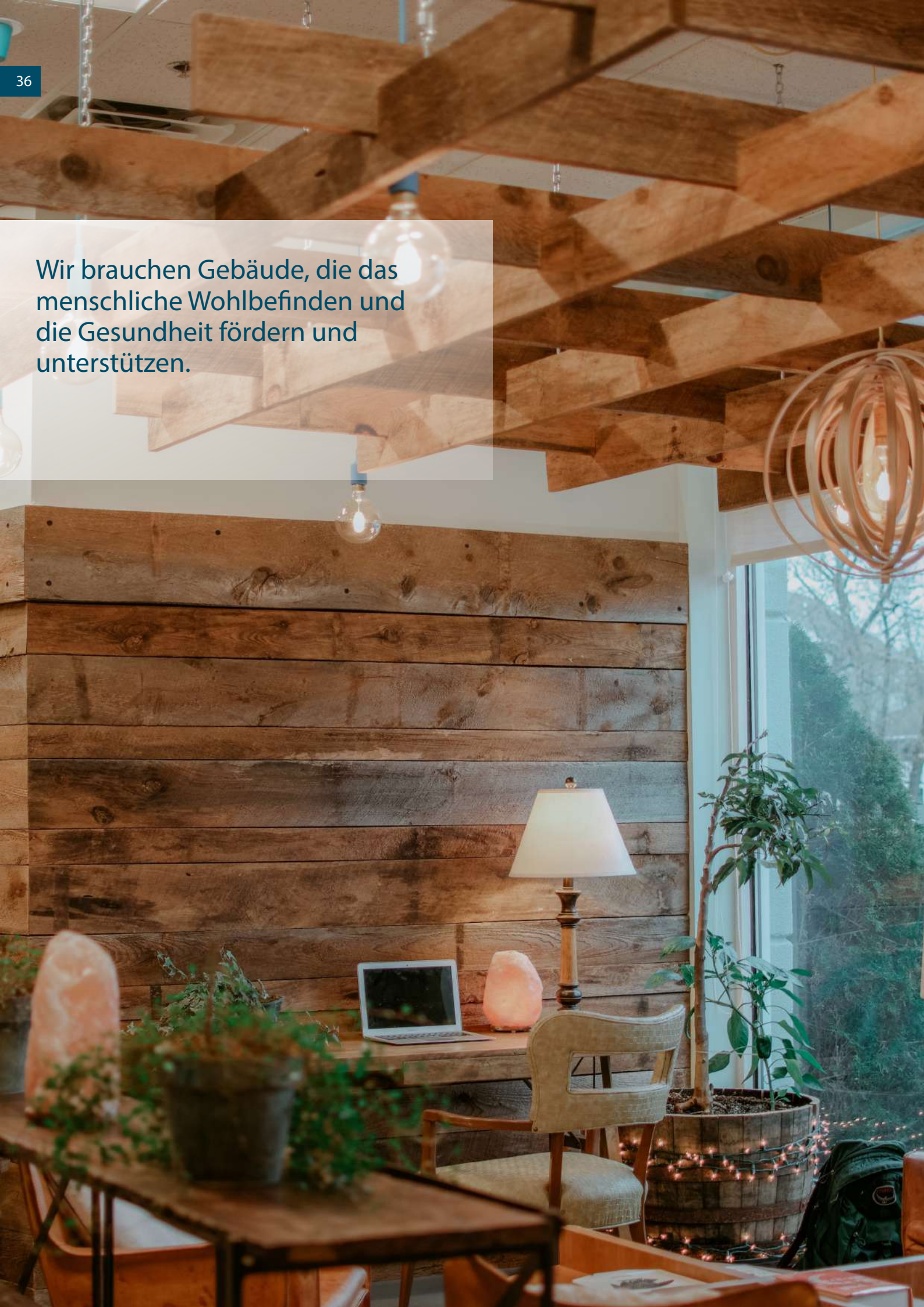
Von Seiten der Nutzer stellen Anpassungen der Möblierung ein schnelles und kostengünstiges Mittel zur Umgestaltung dar. Für längerfristig geplantes Wohnen und Arbeiten können anpassbare Möblierungen (Klapp-/Schiebeeinheiten) und, durch mobile Raumabschlüsse hergestellte unterschiedliche Raumzonierungen, eine intelligente Lösung bieten, mehrere Nutzungsanforderungen in einer Wohneinheit zu integrieren. Fertig möblierte Kleinstwohnungen (Serviced Apartments) verfolgen teilweise schon diesen Ansatz.

Neben privaten Freiräumen sind bei semiprivaten Freiräumen, witterungs- und sonnengeschützte (Blendung bei Bildschirmarbeit) Bereiche auszubilden (Stichworte Arbeiten im Freien bzw. Arbeiten und Kinderbetreuung, soziale Nachhaltigkeit).

Eine entsprechende IT-Infrastruktur vorausgesetzt, bieten Umnutzungen von lehrstehenden Bestandsobjekten zu Coworking-Bereichen auch für kleinere Ortschaften die Möglichkeit, ihre Bewohner halten zu können und die Ortszentren zu beleben/ zu attraktivieren.



Wir brauchen Gebäude, die das menschliche Wohlbefinden und die Gesundheit fördern und unterstützen.



Gesundheit in der Immobilie

Gesundheit ist ein hohes Gut in unserer Gesellschaft. Der Begriff der Medizin beschreibt den Zustand des subjektiven körperlichen und geistigen Wohlbefindens.

Autoren: Gerhard Kopeinig (ARCH+MORE) und Doris Wirth (BLUESAVE Consulting)

Raum und Immobilie werden, in Bezug auf die Gesundheit, von der Raumakustik, bis hin zur Lichtqualität und zum Chemikalienmanagement betrachtet. Letzteres sollte mittlerweile bei Neubauten und Sanierungen zum guten Standard von Planungen und Ausführungen sowie abschließender Messung gehören. Dazu ist es notwendig, bereits bei der Planung die entsprechenden Produkte mit Datenblättern zu berücksichtigen, bei der Ausschreibung und der Vergabe dies auch als Bewertungskriterium anzuführen und den Einbau der Materialien vor Ort durch die örtliche Bauaufsicht kontrollieren und dokumentieren zu lassen (bereits die Materialanlieferung).

Darüber hinaus ist Gesundheit im Sinne von körperlichem und geistigem Wohlbefinden, gerade in Zeiten einer Epidemie, mit dem Thema FREIRAUM verbunden. Dies gilt für Wohngebäude genauso wie für Arbeitsstätten. Dabei spielt die Wohnungsvorzone, mit flexibel nutzbaren Allgemeinflächen genauso eine Rolle wie der überdachte Außenbereich oder der eigentliche Freibereich und die Bewegungsfläche.

Diese Qualitäten zu stärken, wird die zukünftige Herausforderung aller an Projekten beteiligten, vom Investor bis zum Ausführenden, sein müssen.

Sick-Building-Syndrom

Nach internationaler Konvention (WHO 1982, MULHAAVE 1989) wird dann von einem Sick-Building-Syndrom (SBS) gesprochen, wenn bei mehr als 10 bis 20 % der Beschäftigten eines Gebäudes unspezifische Beschwerden oder Symptome auftreten, die nach Verlassen des Gebäudes rasch wieder nachlassen.

Diese Beschwerden werden vor allem durch Temperatur und Luftfeuchtigkeit, aber auch durch erhöhte CO₂- oder VOC-Konzentration und nicht adäquate Beleuchtungs- und Belichtungsverhältnisse, sowie raumakustische Rahmenbedingungen und Vibrationen ausgelöst und beeinträchtigen das menschliche Wohlbefinden und dessen Leistungsfähigkeit wesentlich.

Räume und Bauwerke müssen demnach so geplant und gebaut werden, dass sie diesen Zustand, das menschliche Wohlbefinden und die Gesundheit, fördern und unterstützen.

Gebäudesoftskills

Neben den messbaren Parametern gibt es viele Wohlfühl-Eigenschaften, die eher zu den „Softskills“ von Gebäuden zu zählen sind, aber nachweislich positive gesundheitliche Auswirkungen auf den Menschen haben. Hierzu wurde an der Donauuniversität Krems das Qualifizierungsnetzwerk „Gebäudesoftskills“ geschaffen, um auch nicht direkt messbare Wohlfühl- und Gesundheitsparameter für Gebäude evidenzbasiert zu untersuchen und zu definieren.

So kann beispielsweise Bauwerksbegrünung messbar das Mikroklima beeinflussen und auch rechnerisch zum thermischen Komfort im Gebäude beitragen. Das „biophile Design“ in Form von Bauwerksbegrünungen und Innenraumbepflanzung gestaltet aber auch das soziale Gefüge mit: „So werden Kriminalitätsraten gesenkt, der Zusammenhalt gestärkt (u. a. auch durch Urban Gardening-Projekte) und die Umgebung aktiv genutzt; die Zufriedenheit steigt, Identität wird gestiftet und BewohnerInnen verbleiben auch längerfristig an einem Ort.“ (Formanek, 2021)

Auch der visuelle Komfort hat viele Komponenten, die wir zu den „Gebäudesoftskills“ rechnen. Kunstlicht kann keinen vollständigen Ersatz für Tageslicht, das tageszeitlich zwischen 3.500 bis 100.000 Lux und 5.000 bis 10.000 Kelvin Farbtemperatur variiert, bieten. (vgl. Gerstmann, 2021) Tageslicht ist für viele physiologische Prozesse im Körper essenziell, wirkt stressreduzierend und gibt den Takt für unseren Biorhythmus an. (vgl. World Green Building Council, 2013) Räume sollten daher bestmöglich durch natürliches Licht geflutet werden, weil wir gesünder und leistungsfähiger sind, wenn wir unseren Tagesablauf an den natürlichen Rhythmus der Sonne und somit unserer inneren Uhr anpassen. Folgeerkrankungen eines gestörten Biorhythmus können Niedergeschlagenheit und Verstimmung, Depression und Burnout, bis hin zur Erkrankung von Organen sein. Kunstlicht kann auch therapeutisch und leistungssteigernd eingesetzt werden. Beleuchtungsstärken von über 750 Lux führen am Arbeitsplatz zu besseren Leistungen, wobei kaltes Licht aktivierend wirkt und helfen kann, Ermüdung auszugleichen. (vgl. Romodow, 2021)

Vom Tageslicht ist es nur ein kleiner Schritt zur Farbgestaltung von Gebäuden. Farbbalance im Gebäude erzeugt Wohlbefinden, Ruhe und Entspannung. Starke



Farbkontraste hingegen regen an, erzeugen Dynamik. Farben können die Architektur unterstützen oder stören, Räume formen und Proportionen scheinbar verändern. Gute Farbkonzepte können die Gesundheit und das Wohlbefinden in Räumen steigern. „Das Wirksystem Licht-Farbe-Raum-Mensch ist sehr komplex. Daher geht es in der Gestaltung immer um das Abwägen der Wirkungen in Teilbereichen, welche in ein harmonisches, ansprechendes und klar lesbares Gesamtkonzept eingebunden werden sollten.“ (Buxbaum, 2021)



Die Baustruktur als Einflussfaktor

Letztlich können auch die baulichen Strukturen selbst die Gesundheit der Nutzer beeinflussen. Wesentlicher Wohlfühlfaktor im Wohnhaus ist die erlebte Geborgenheit und der Schutz vor ungewünschtem Zutritt und Einsehbarkeit. Nutzer wollen selbst bestimmen, wer Zugang in den eigenen privaten Bereich oder in die Erschließungsareale hat. Gemeinschaftsräume brauchen gut einsehbare und beleuchtete Zugänge, damit sie auch genutzt werden. (vgl. Deinsberger-Deinsweger, 2021)

Wohnpsychologisch durchdachte Baustrukturen fördern die Begegnung, das nachbarschaftliche Miteinander und das gemeinsame Wohnen der Generationen. Wesentliche Voraussetzung ist hierzu die Flexibilität der Immobilie im Hinblick auf die Nutzung und Größe der Bestandseinheiten bzw. der Gebäudestruktur an sich. Dem Menschen Verwurzelung zu ermöglichen, ist ein wesentlicher Beitrag zu seiner psychischen Gesundheit. (Schmid-Schmidsfelden et al., 2021)

Fazit

Wir befinden uns inmitten einer Veränderungswelle der Bereiche Wohnen und Arbeiten.

Auch wenn sich die ein oder andere Veränderung und Entwicklung bereits davor schon abzeichnete, wurden diese durch COVID-19 von einem Tag auf den anderen beschleunigt und zur Realität für uns alle. Viele von uns waren und sind noch immer vor große Herausforderungen gestellt.

Hybrides und multilokales Arbeiten wird sich durchsetzen. Arbeitswerkzeuge (Rechner, digitale Tools) und Organisationsformen (Unternehmenskultur, Teamstrukturen) ermöglichen uns ein Arbeiten von verschiedenen Orten aus. Wir arbeiten dort, wo es für unsere Arbeit am meisten Sinn (Effektivität) und Spaß (Kreativität) macht. Wir sind digital mit unseren Kollegen vernetzt, arbeiten online über Collaboration-Tools, nutzen diese für den Austausch zwischendurch und können dadurch inzwischen an Projekten und mit Kollegen aus der ganzen Welt arbeiten, egal, ob von Zuhause, aus dem Büro oder an dritten Orten, wie dem Co-Working-Space oder dem Kaffeehaus.

Unser Arbeitsverhalten, aber auch unsere Unternehmenskulturen verändern sich, Menschen wollen ihre Freiheit genießen und selbst entscheiden, wo und wann sie ihrer Arbeit nachgehen. Diese Freiheit verlangt Ergebnisorientierung sowie ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Eigeninitiative. Agilität ist dementsprechend essenziell für die Führungskultur der Zukunft. In den Mittelpunkt rückt zudem verstärkt das gegenseitige Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

Büros werden neu gedacht und müssen den Menschen einen Mehrwert bieten können, um weiterhin genutzt zu werden. Sie werden zu Sozialsystemen, die einen aktiven und vor allem persönlichen Austausch ermöglichen. Denn auch wenn uns zahlreiche digitale Tools zur Verfügung stehen, die eine digitale Konnektivität begünstigen, spielt der soziale Faktor und damit die persönliche Konnektivität eine wichtige Rolle in unserer Gesellschaft. Konnektivität ist dabei essenziell für die Entstehung von Netzwerken, die wir bei einem hybriden und multilokalen Arbeitsmodell besonders benötigen. Wir müssen uns bewusst sein, dass einzelne Arbeitsschritte, ohne Konnektivität, nicht funktionieren. Der Mensch ist und bleibt ein soziales Wesen, weshalb auch bei "New Work" eine zeitlich ausgewogene Kombination aus digitaler und realer Welt notwendig ist.

Dabei muss die Veränderung zunächst im Kopf beginnen – es gilt, sich von alten Denkmustern zu verabschieden und Lebensräume neu zu denken. Neu denken, heißt es auch im rechtlichen und steuerlichen Bereich in Hinblick auf die Zukunft von Wohnen und Arbeiten. Denn hier braucht es nicht nur einen durchsetzbaren Anspruch auf Home-Office, sondern auch gesetzlich verankerte Definitionen und Rahmenbedingungen.

Veränderungen gibt es, unter anderem, aber nicht nur beim Arbeitsverhalten, der Unternehmenskultur, der technische Infrastruktur und deren Umgang sowie in der Gesetzgebung, sondern auch bei der Architektur.



Die Zukunft der Bereiche Wohnen und Arbeiten steht in engem Zusammenhang mit der Flexibilität eines Gebäudes, die es in Hinblick auf das nähere Umfeld zu maximieren gilt. Dafür bedarf es einer vorausschauenden Planung, die eine Mehrfachprogrammierung ermöglicht sowie einer Veränderung bei Flächenwidmung und Bebauungsbestimmungen. Quartiere können dementsprechend durch sinnvolle Erdgeschossnutzungen belebt werden, hier wären Shared Offices ein möglicher neuer Gedanke. Besondere Flexibilität wird von einem Gebäude erfordert, wenn es um die Nachnutzung oder Umnutzung dessen geht. In diesem Fall trägt vor allem die tragende und technische Struktur zum Erfolg bei. „Gebäudesoftskills“ hingegen spielen eine relevante Rolle, wenn es um den Faktor Gesundheit in einer Immobilie geht. Unter anderem tragen Lichtverhältnisse, Farbkonzepte und Raumakustik zu einem erhöhten Wohlbefinden bei und verhindern das sogenannte Sick-Building-Syndrom.

Die im vorliegenden Manifest genannten Veränderungen beim Wohnen und Arbeiten zeichnen sich bereits deutlich in der Realität ab und beschäftigen all jene Menschen, die einer Bürotätigkeit nachgehen, tagtäglich. Welche Herausforderungen noch auf uns zukommen, kann aus heutiger Sicht nur visionär dargestellt werden. Dennoch soll dieses Manifest mittels der behandelten sieben Themenbereiche eine Richtung für die Zukunftsreise „Wohnen und Arbeiten“ weisen.

Abbildungsverzeichnis

Abb 1: Abbildung nach ESET Deutschland GmbH (2020), „Veränderung der Arbeitswelt durch Corona“

Abb. 2: 'ori' the robotic furniture developed by fuseproject + yves béhar with MIT, designboom.com

Quellenverzeichnis

Balling, Richard. (1997), Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main 1997

Buxbaum, Pia Anna (2021): Gebäudesoftskills – Farben machen Gebäude menschlich

Brühl, Kirstin und Pollozek, Silvan (2015), Die neue Wir-Kultur: Wie Gemeinschaft zum treibenden Faktor einer künftigen Wirtschaft wird. Trendstudie Zukunftsinstitut. Januar 2015

Deinsberger-Deinsweger, Harald (2021): Gebäudesoftskills – Was muss Wohnen können?

ESET Deutschland GmbH (2020), „Veränderung der Arbeitswelt durch Corona“, YouGov Deutschland, n=2.045. April 2020

Evsan, Ibrahim (2021), Was ist New Work?, <https://newworkblog.de/new-work/>, Letzter Zugriff: 08.03.2021

Formanek, Susanne (2021), Gebäudesoftskills – Begrünte Gebäude

Gerstmann, Hannes (2021): Gebäudesoftskills – Tageslicht für Menschen der Innenraumgesellschaft

Gulati, Ranjay; Nohria, Nitin; Zaheer, Akbar (2000), Strategic Networks. März 2000

Håkan Håkansson (1987), Industrial technological development: a network approach. 1987

IFES -Institut für empirische Sozialforschung GmbH (2020), „Zeit- und ortsungebundenes Arbeiten“, Im Auftrag der Arbeiterkammer Wien, n=2.200. Mai 2020

Romodow, Carina (2021), Gebäudesoftskills – Tageslicht hält uns gesund

Schmid-Schmidfelden, Elisabeth, Wirth Doris, Wirth Peter (2021): Gebäudesoftskills – Aus Nebeneinander wir ein Miteinander der Generationen

World Green Building Council (2013), The Business Case for Green Building: A Review of the Costs and Benefits for Developers, Investors and Occupants. Verfügbar unter: <https://www.worldgbc.org/news-media/business-case-green-building-review-costs-and-benefits-developers-investors-and-occupants>, Letzter Zugriff: 24.03.2021

Zukunftsinstitut (2021), <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/konnektivitaet-glossar/>, Letzter Zugriff: 08.03.2021

Zahorsky, Ira (2020), Was ist Konnektivität?, <https://www.it-business.de/was-ist-konnektivitaet-a-921910/>, Letzter Zugriff: 08.03.2021

Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg.) (2018), Gatterer, Harry; Kappes, Christoph; Kelber, Cornelia; Kühmayer, Franz; Muntschick, Verena; Papasabbas, Lena, Schuldt, Christian, Prof. Dr. Zec, Peter (2018), Hands-on Digital. Trendstudie Zukunftsinstitut. 2018



Österreichische Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft – ÖGNI

Die ÖGNI - Österreichische Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft, ist eine NGO (Nichtregierungsorganisation) zur Etablierung der Nachhaltigkeit in der Bau- und Immobilienbranche. Ziel der ÖGNI ist es, den Mehrwert von Gebäudezertifizierungen aufzuzeigen, um umwelt- und ressourcenschonende Gebäude, mit hoher wirtschaftlicher und sozialer Effizienz zu schaffen, die über Generationen hinweg flexibel nutzbar sind und sich positiv auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Nutzer auswirken.

Die ÖGNI wurde 2009 gegründet und ist Kooperationspartner der DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen), deren Zertifizierungssystem übernommen, an Österreich adaptiert wurde und seither stetig weiterentwickelt wird. Die ÖGNI ist als einziges österreichisches Council ein „established member“ des WorldGBC (World Green Building Council) und bestrebt, das europäische Qualitätszertifikat auf internationaler Ebene zu stärken.

Österreichische Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft
Austrian Sustainable Building Council
Vorgartenstraße 206C, 1.OG
1020 Wien
Austria

+ 43 664 15 63 507 | office@ogni.at | www.ogni.at

© ÖGNI GmbH 03 / 2021



Alle Rechte vorbehalten. Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts übernimmt die ÖGNI keine Gewähr.

Partner von:

