

Wirtschafts-, Arbeits- und Wohnkonzepte zusammen gestalten

Roland Sillmann¹ & Mirjam Landowski²

¹ Geschäftsführer der WISTA Management GmbH

² Referentin der Geschäftsführung der WISTA Management GmbH und Doktorandin an der Humboldt-Universität zu Berlin am Institut für Psychologie des Fachgebiets der Occupational Health Psychology

SCHLÜSSELWÖRTER: Wirtschaftsförderung, Innovationskorridore, Dezentralisierung, Co-Working, Wohn-Arbeitskonzepte

KURZFASSUNG: Basierend auf den Erkenntnissen und Erfahrungen einer Betreibergesellschaft, die sich zur Förderung von Wirtschaft auch den Aufgaben der Arbeitsgestaltung stellt, werden entsprechende Thesen für die nationale Entwicklung von Wirtschaft und Arbeit aufgestellt. Mit Fokus auf wissenschaftliche und wirtschaftliche Ballungszentren, die für eine positive wirtschaftliche Entwicklung wichtige Innovationsgeber sind, wird am Beispiel Adlershof ein Konzept zum dezentralen Ausbau solcher Orte vorgestellt. Dieses ermöglicht Unternehmen und Arbeitnehmenden gleichermaßen, die wirtschaftlichen Vorteile von räumlicher Nähe mit flexibilisierter Arbeit, Gesundheit und ökologischer Nachhaltigkeit zu vereinen.

Grundsätze

„Die Zukunft [der Arbeit] wird gut. Weil wir sie machen!“, so lautet – auf Arbeit adaptiert – der gemeinsame Slogan der elf Berliner Zukunftsorte (<https://zukunftsorte.berlin/>). Wir, als Betreibergesellschaft mehrerer solcher Zukunftsorte, sind für die Wirtschaftsförderung und das Schaffen von ökonomischen Rahmenbedingungen für das Land Berlin zuständig – und damit inhärent auch für die Gestaltung von Arbeit.

Der Erfolg unserer Orte, darunter der Wissenschafts- und Technologiepark Berlin Adlershof, basiert auf der Nähe zwischen Forschungseinrichtungen und Wirtschaft, die neben einer höheren Resilienz auch ökonomische Erfolge durch eine gesteigerte Innovationsfähigkeit erzielt (für eine Übersicht siehe u. a. Kulke, 2017).

Wir denken, dass dem immer weiter wachsenden internationalen

Innovationsdruck national nur durch solche bewusst geführten Ballungsorte standgehalten bzw. dieser mitgestaltet werden kann. Hierzu legen Transfer und Interdisziplinarität die Grundlagen des problemzentrierten Innovierens, das weiter in den Mittelpunkt der Wirtschaft rücken wird.

Die Zukunft der Arbeit sehen wir in Deutschland daher vor allem in der wissensbasierten Arbeit. Noch dazu wird sich aufgrund der fortschreitenden Automatisierung und Globalisierung die Produktion von (nicht systemkritischen) Gütern auch weiterhin in Länder mit kostengünstigeren Produktionsbedingungen verschieben. Deshalb beziehen sich unsere Gestaltungsansätze auf Wissensarbeit.

Digitalisierung und Orientierung

Wir sind darüber hinaus davon überzeugt, dass die Digitalisierung

das Zusammendenken von physischen und virtuellen Orten essentiell macht. Wir halten deshalb zum einen an dem Konzept von realen Orten, Zentren und Gebäuden fest, in denen Wissenschaft und Wirtschaft physisch zusammenkommen, forschen, entwickeln und realnetzwerken. Zum anderen befürworten wir die Digitalisierung mit ihren unbegrenzten Möglichkeiten und Potenzialen, deren Zukunftsrelevanz und Innovationskraft für uns keiner Diskussion bedarf – wohl aber ihre Ausgestaltung.

Uns ist es daher wichtig, die realen Orte als mentale Modelle der ortsunabhängigeren, flexiblen Arbeit und somit als Anker gegen die Orientierungslosigkeit und Grenzenlosigkeit der Virtualität zu setzen. Wir sind der Meinung, dass die Mischung aus physischem und virtuellem Kontakt die höchste Effizienz an Innovation und Wissen-

schafts-/ Wirtschaftserfolgen hervorbringen wird.

Physische und psychische Gesundheit

Diese Arbeit hängt auch direkt mit dem Wohl der Mitarbeitenden zusammen, dessen Wertigkeit in Zukunft noch weiter in den Mittelpunkt rücken wird. In Zeiten zunehmender Erkrankungen aufgrund von psychischer Belastung und Beanspruchung (Demerouti et al., 2012) wird das Schaffen von gesunden Arbeitsbedingungen damit zur Schlüsselkompetenz der Unternehmensführung. Denn die fortschreitende Subjektivierung von Arbeit, die seit vielen Jahrzehnten konstatiert wird (Kratzer, 2017) und die zu erschwerter interpersoneller Austauschbarkeit geführt hat (Schönberger & Springer, 2003), mündet wiederum in empfindlichen Ausfall- und Fluktuationskosten (siehe z. B. Marahrens, 2014).

Die Unternehmen werden sich den, sich noch dazu über die Zeit ändernden, Bedürfnissen ihrer bereits bestehenden Mitarbeitenden anpassen müssen. Zum anderen wird dieser Trend der Arbeitsattraktivität durch den demographischen Wandel und den damit einhergehenden „war for talent“ entsprechend beschleunigt werden. Wir sind davon überzeugt, dass sich zukünftige Arbeit der Gesundheit und damit auch den anderen Bereichen des Lebens anpassen müssen wird, nicht (mehr) umgekehrt.

Nachhaltigkeit, Wohnsituation und Flexibilisierung

Noch dazu werden ökologische

Nachhaltigkeit und Umweltschutz zentrale Bestandteile von Arbeit: Dies wird zum einen von den Kund*innen (Scholz et al., 2018) und zum anderen von den Arbeitnehmenden immer stärker gefordert werden. Denn Arbeitnehmer*innen, die in den letzten Jahren noch längere Wege zurückgelegt haben, überdenken dies aufgrund des Klimawandels zunehmend (Ipsos, 2019) und der Anteil an Personen, der sich an LOHAS (Life of Health and Sustainability) orientiert, wächst (Statista, 2016).

Neben solch ethisch-sozialen Denkweisen wird aber auch die benötigte Zeit zur Arbeit ein Abwägungsgrund, denn aufgrund des stetig steigenden Verkehrsaufkommens erhöhen sich die Wegzeiten und die Mobilitätsituation wird sich weiterhin verschärfen. Auch der damit häufig einhergehende Pendelstress wird sich noch weiter erhöhen.

Darüber hinaus ist es in Städten aufgrund des kontinuierlichen Preisanstiegs schwierig, den Arbeitsweg durch Umziehen zu minimieren. Dies kann darüber hinaus die sich mit der Lebenssituation ändernden Wohnbedürfnisse – von urban bis ländlich, von kultur- über familien- bis natur- und erholungsfreundlich – bei ähnlich isochroner Entfernung kaum erfüllen. Noch dazu hat die Corona-Pandemie vielen Arbeitnehmenden, besonders aus der Wissensökonomie, gezeigt: immer physisch an den Arbeitsort zu fahren, das ist gar nicht nötig (Engels et al., 2020).

Neben diversen positiven Aspekten des damit einhergehenden Home-Office birgt dieses Konzept

jedoch auch Herausforderungen. Eine davon ist physischer Natur und bezieht sich auf die Anforderung eines ergonomischen Arbeitsplatzes. Aber auch die Abgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit – das Phänomen der Entgrenzung bzw. des Grenzmanagements – ist eine nicht zu unterschätzende Anforderung des Home-Office.

Ableitungen für die Zukunft

Es gilt also, grundlegende, teils widersprüchliche Bedürfnisse für die Zukunft von Arbeit in Einklang zu bringen – menschen-, umwelt- und wirtschaftszentriert! Und da in Zukunft wissenschaftliche und wirtschaftliche Ballungszentren noch weiter an Bedeutung gewinnen und das Gemeinwohl unserer Gesellschaft zunehmend stützen, braucht es Konzepte, die die Bedürfnisse dieser Gemeinwohl-Motoren erfüllen. Richtig betrieben, werden viele genauso wie Adlershof zukünftig aufgrund von Verkehr und Wohnangeboten an ihre Kapazitätsgrenzen kommen. Daher ist es in hohem Grad wichtig, deren Vorteile mittels Entlastungen durch dezentrale Konzepte zu sichern.

Gestaltungsansatz für die Zukunft der Arbeit

Daher haben wir ein wirtschaftsförderndes, menschen-zentriertes und adaptives Wohn- und Arbeitskonzept entwickelt. Ausgehend von den Wissenschafts- und Wirtschaftsparks einer Metropolregion, die meist eine Profilierung (Technologie, Medizin usw.) besitzt, soll es themenspezifische Innovationskorridore von städtisch bis ländlich

geben. Auf diesen sollen dann entsprechende dezentrale Arbeitsorte für die Beschäftigten geschaffen werden, die den Weg in den Hauptfirmensitz auf einige Tage im Monat beschränken.

Konkret bedeutet dies am Beispiel des Wissenschafts- und Technologiepark Adlershof, der am Rande der Hauptstadt in Berlins Südosten liegt und aktuell mehr als 23.000 Beschäftigte zählt: Entlang der Bahnstrecke zwischen der Mitte Berlins, Adlershof und Brandenburg sollen an mehreren Stellen dezentrale Arbeitsorte entstehen.

In der Innenstadt sind dies vor allem Etagen in Gebäuden, die von den Unternehmen raumweise angemietet werden können, sodass entgegen herkömmlicher Co-Working-Spaces ein sicherer Umgang mit Vertraulichkeiten und ein fester Arbeitsort besteht. In ländlicheren Gegenden sollen hierfür Gebäude entstehen, die auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden der Hochtechnologiefirmen in Adlershof angepasst sind.

Wichtig ist, dass vor allem im ländlichen Bereich entsprechende Wohnmöglichkeiten und familienfreundliche Infrastruktur wie Kindergärten und Schulen mitgedacht werden und die Anbindung an den Technologiepark entsprechend gut ist. Dies ist wichtig, damit auch das regelmäßige Arbeiten in Adlershof einfach möglich bleibt und die Vorteile der physischen Nähe von Wissenschaft und Wirtschaft erhalten bleiben.

Die Unternehmen in Adlershof können somit ihren Mitarbeitenden die Vorteile eines dezentralen Ar-

beitsortes in Form von kurzen, idealerweise fußläufigen Wegen, einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie einer besseren Umweltbilanz bieten.

Darüber hinaus gibt es durch die örtliche Abgrenzung eine klare Trennung von Arbeitszeit und Freizeit, die die Nachteile des Home-Office umgeht. Dies sollte zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, Arbeitsengagement und Leistung sowie aufgrund der besseren Bedürfnispassung auch zu einem besseren Erholungsverhalten, langfristiger Gesundheit und schlussendlich auch zur Unternehmensbindung beziehungsweise erfolgreicherem Recruiting neuer Fachkräfte führen.

Noch dazu ist dieses Modell sehr adaptiv: Ändert sich die Präferenz oder Lebenssituation der/des Mitarbeitenden und bringt dies einen Wohnortswechsel mit sich, dann ist diese Veränderung entlang des Korridors möglich, ohne das Unternehmen mitwechseln zu müssen.

Bereits geführte Gespräche mit den jeweiligen Baugesellschaften, Gemeinden und Unternehmen haben große Synergieeffekte ausleuchten können. Das Projekt mit Adlershof, dem größten und erfolgreichsten Wissenschafts- und Technologiepark Deutschlands, geht nun in die erste Umsetzungsphase. Entwickelt es sich nach entsprechender Evaluation und wissenschaftlicher Begleitung auch in der Praxis gut, so wird es für unsere anderen, unterschiedlich profilierten Innovationsorte ausgerollt werden – mit jeweils auf die Bedürfnisse angepassten dezentralen Arbeitsorten.

Aufgrund der guten Skalierbarkeit sind wir sicher, dass dieses Pilotprojekt sehr gut auf andere Großstädte und/ oder Ballungsräume übertragbar ist. Mit diesen Ansätzen wollen wir die Rahmenbedingungen für Innovationsorte so gestalten, dass die dort arbeitenden Menschen wiederum die Zukunft des Arbeitsinhalts optimal gestalten können. Denn zur innovationsgetriebenen Wirtschaftsförderung gehört auch das Wissen, dass das Arbeiten an Innovationen auch die Arbeit selbst innoviert.

Im hochtechnologischen Umfeld von Adlershof verändert beispielsweise die Forschung an neuen Verfahren und Technologien die Arbeitsbedingungen vieler Menschen, einschließlich der Entwickler*innen selbst. Grundsätzlich haben und werden Innovationen die Zukunft der Arbeit stetig verändern und dadurch neue, nicht immer vorhersehbare Herausforderungen und Chancen bieten.

Für gute Veränderungen braucht es die klügsten Köpfe, die wiederum die besten Arbeitsbedingungen brauchen. Das vorgestellte Konzept liefert hierfür eine Basis und bietet die Möglichkeit, alle eingangs beschriebenen Zukunftsszenarien gemeinwohlorientiert umzusetzen. Dadurch wird wiederum die Wirtschaft gefördert, die einen der Grundpfeiler unseres gesellschaftlichen Miteinanders bildet. Hierfür braucht es Rahmenbedingungen und wir gestalten sie so, dass die Zukunft gut wird!

Literatur

Demerouti, E., Fergen, A., Glaser,

- J., Herbig, B., Hofmann, A., Nachreiner, F., Packebusch, L., & Seiler, K. (Hrsg.). (2012). *Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz: inklusive DIN EN ISO 10075-1 bis-3*. Beuth Verlag.
- Engels, B., Mertens, A., & Scheufen, M. (2020). *Corona: Neuerungen in der beruflichen Kommunikation* (IW-Kurzbericht 35/2020). Institut der Deutschen Wirtschaft (IW).
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2020/IW-Kurzbericht_2020_Neuerungen_berufliche_Kommunikation.pdf
- Ipsos. (2019). *Climate Change and Consumer Behavior – Global changes in consumer behavior in response to climate change*. Zitiert nach Statista.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1104939/umfrage/umfrage-zu-verhaltensveränderungen-aus-sorge-um-den-klimawandel/>
- Kratzer, N. (2017). Entgrenzung. In H. Hirsch-Kreinsen & H. Minszen (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie* (2. Aufl., S. 116-119). Nomos.
<https://doi.org/10.5771/9783845276021-116>
- Kulke, E. (2017). *Wirtschaftsgeographie* (6. Aufl.). Schöningh.
- Marahrens, T. (2014). *Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung: Fluktuationskosten vermeiden*. Diplomica Verlag.
- Scholz, U., Pastoors, S., Becker, J. H., Hofmann, D., & van Dun, R. (2018). *Praxishandbuch Nachhaltige Produktentwicklung: Ein Leitfaden mit Tipps zur Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Produkte*. Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-57320-4>
- Schönberger, K., & Springer, S. (2003). Handlungsräume subjektivierter Arbeit in der Wissensökonomie: Eine Einführung. In K. Schönberger & S. Springer (Hrsg.), *Subjektivierte Arbeit: Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt* (S. 7-21). Campus.
- Statista. (2016). *Anteil der Verbraucher mit umwelt- und sozialethischer Konsumhaltung (LOHAS) in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2015*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/270686/umfrage/haushalte-mit-umwelt-und-sozialethischer-konsumhaltung-in-deutschland/>