

Der Büroarbeitsplatz der Zukunft – Megatrends und Implikationen

Von Prof. Dr. Nico B. Rottke¹ und Diana Dabir²

I. Herleitung

Der vorliegende Beitrag beleuchtet den Büroarbeitsplatz der Zukunft vor dem Hintergrund langfristiger Strukturveränderungen, sogenannter Megatrends. Es wird auf drei Trends Bezug genommen, die einen langfristigen Struktureinfluss auf den Büroimmobilienmarkt und den Büroarbeitsplatz selbst haben: die demographische Bevölkerungsentwicklung, die zunehmende Globalisierung der Märkte sowie ein zunehmendes Nachhaltigkeitsbewusstsein der Akteure der Immobilienwirtschaft. Nach der Trendanalyse erfolgt eine Ableitung für zukünftige Entwicklungen des Büroarbeitsplatzes.³

II. Megatrends und deren Auswirkungen auf den Immobilienmarkt

a. Demographische Entwicklungen

Die Bevölkerung Deutschlands wird in den kommenden Jahren drastisch sinken. Geht man aufgrund historischer Entwicklungen von einer annähernd konstanten Geburtenrate von 1,4 Kindern pro Frau aus, fällt jede neue Generation um ein Drittel kleiner aus als die ihrer Eltern. Dieser Entwicklung steht gleichzeitig ein Anstieg der Sterbefälle gegenüber. Die Babyboomer-Generation der 1950er und 1960er Jahre, die zu einem rasanten Anstieg der Bevölkerung geführt hatte, wird um 2050 für einen ebenso rasanten Rückgang sorgen. Insgesamt wird sich das Geburtendefizit von 162.000 im Jahr 2008 auf voraussichtlich 550.000 in 2050 erhöhen. Um die Bevölkerungszahlen in Deutschland über die nächsten Jahre konstant zu halten, müsste der Wanderungssaldo bis zum Jahr 2050 auf über eine halbe Million Menschen steigen. Es ist allerdings eher von etwa 100.000 Personen auszugehen mit der Konsequenz eines Bevölkerungsrückgangs des heutigen Niveaus um ca. 5 % auf 77,4 Mio. Menschen im Jahr 2030 (Statistisches Bundesamt, 2009a, S. 11f.).

Neben der Schrumpfung ist die Vergreisung der deutschen Gesellschaft die zweite wichtige demografische Entwicklung. Betrug die durchschnittliche Lebenserwartung eines neugeborenen Jungen im Jahr 2007 noch 77,2 und eines neugeborenen Mädchens noch 82,4 Jahre, wird für das Jahr 2060 bereits eine Lebenserwartung von 85 bzw. 89,2 Jahren prognostiziert

¹ Lehrstuhlinhaber Stiftungslehrstuhl Immobilieninvestition & -finanzierung, European Business School.

² Bachelor-Graduierte, Spezialisierung Immobilienwirtschaftslehre, European Business School.

³ Die Autoren danken vier Büroraum-Experten für Hintergrundgesprächen und Inspirationen zu diesem Thema.

(Statistisches Bundesamt, 2009a, S. 30). Eine längere Lebenserwartung führt in Kombination mit der sinkenden Geburtenhäufigkeit bereits seit Jahrzehnten zu einer Vergreisung der deutschen Bevölkerung. Heute sind die mittleren Altersklassen besonders stark vertreten, die jüngeren und älteren hingegen vergleichsweise schwach (siehe Abbildung 1).

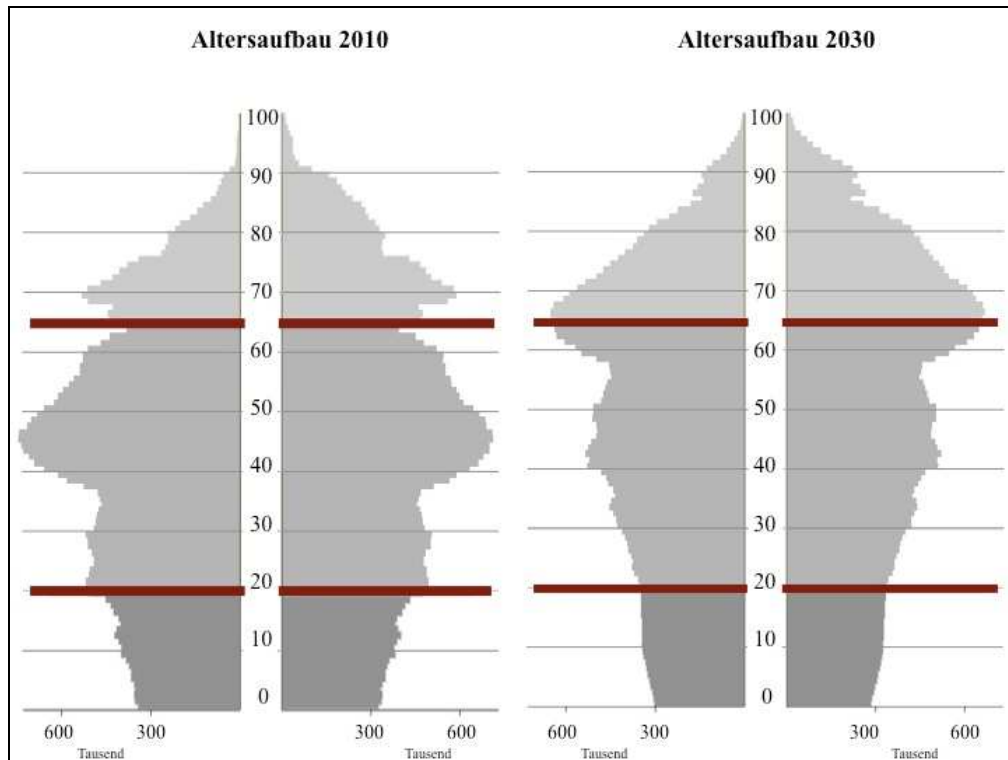


Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Deutschlands im Jahr 2010 und 2030
(Quelle: Statistisches Bundesamt, 2009b)

Die demografische Entwicklung wird in den nächsten Jahrzehnten von Bedeutung für den Büroimmobilienmarkt sein. Der Trend einer schrumpfenden und alternden Bevölkerung lässt sich nicht mehr umkehren. Beeinflussen lassen sich lediglich Tempo und Ausmaß dieser negativen Bevölkerungsentwicklung, die sich über das Erwerbspersonenpotenzial indirekt auf den Büroimmobilienmarkt auswirkt. Der Anstieg der Weltbevölkerung kann beispielsweise als Chance gesehen werden, die Migrationspolitik voranzutreiben und so der negativen Bevölkerungsentwicklung entgegenzuwirken.

Auf ein „Schreckenszenario“ einer stetig sinkenden Flächennachfrage aufgrund negativer demografischer Effekte zu schließen wäre voreilig, da die Nachfrage nach Büroflächen nicht monokausal von der Zahl der Bürobeschäftigten abhängt, sondern auch von der Entwicklung weiterer nachstehend diskutierter Faktoren. Diese könnten die negativen demografischen Effekte in Deutschland abmildern, aber – bei nachteiligem Verlauf – auch verstärken.

b. Globalisierung der Märkte

Die weltweite Öffnung der Märkte im Zuge der Globalisierung erhöht den Leistungs- und Standortwettbewerb zwischen den Nationen. Standorte, Regionen und Nationen spezialisieren sich daher im Ringen um praktisch weltweit mobile Ressourcen auf die Waren und Leistungen, bei deren Produktion sie im weltweiten Vergleich Wettbewerbsvorteile erzielen können. Eine Änderung in der Wirtschaftsstruktur als Folge unterschiedlichen Wachstums einzelner Wirtschaftszweige kann sich aufgrund einer Änderung der Struktur der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage, des technischen Fortschritts, der Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren und einer Zunahme internationaler Verflechtungen ergeben und wird allgemein als Strukturwandel bezeichnet. Kaum ein anderes Industrieland ist so intensiv in die internationale Arbeitsteilung eingebunden wie der „Exportweltmeister Deutschland“. Im Zuge der Globalisierung hat daher auch Deutschland einen Strukturwandel von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft erlebt. Verstärkend wirkt nur der Wandel von einer Dienstleistungs- zu einer Informations- bzw. Wissenschaftsgesellschaft (Just, 2009, S. 123-124). Aufgrund von absoluten und relativen Kostendifferenzen werden einfache und arbeitsintensive – und in Deutschland relativ kostenintensive – Tätigkeiten ins Ausland verlagert werden. Hierzulande werden währenddessen die humankapitalintensiven Teile der Wertschöpfungskette bearbeitet (Hardege & Klös, 2008, S. 20).

Die Wichtigkeit dieses Strukturwandels für den deutschen Büroimmobilienmarkt liegt darin begründet, dass humankapitalintensive Tätigkeiten vornehmlich in Büroarbeitsplätzen verrichtet werden und dies die Nachfrage nach Bürotätigkeit überproportional stärkt. Die Zahl der Bürobeschäftigten steigt seit Jahrzehnten, einerseits weil die Gesamtbeschäftigung in Deutschland kontinuierlich zunimmt, vor allem jedoch aufgrund des Anstiegs der Bürobeschäftigtenquote. Die Bürobeschäftigtenquote in deutschen Städten nahm seit der Jahrtausendwende um jährlich rund 0,2 %-Punkte zu und soll innerhalb des hier betrachteten Zeitraumes bis 2030 weiter steigen (Just, 2009, S. 139): Zwar können heutzutage zahlreiche Bürotätigkeiten ins Ausland verlagert werden, gleichzeitig werden sich deutsche Unternehmen in den kommenden Jahren aber höchstwahrscheinlich die sich aus dem Strukturwandel ergebenden Chancen zunutze machen und in eben diesen humankapitalintensiven Bereichen vermehrt investieren.

Der anhaltende Strukturwandel wird in den kommenden Jahren stabilisierend auf den Büroimmobilienmarkt wirken. Gleichzeitig wird er Einfluss nehmen auf die zukünftige Stadtentwicklung in Deutschland. Der Bedarf an einfachen Produktionsflächen sinkt, während Unternehmen vermehrt qualitativ hochwertige Immobilien nachfragen. Stadtplaner müssen auf die veränderten Anforderungen eingehen, um Brachflächen und Kümmerernutzung zu vermeiden.

c. Zunehmendes Nachhaltigkeitsbewusstsein

Die Diskussion um den Klimawandel, zunehmende Naturkatastrophen, steigende Rohstoff- und Energiepreise und eine zunehmende Erkenntnis der Endlichkeit der natürlichen Ressourcen hat auch vor der Immobilienwirtschaft nicht Halt gemacht. Zwar beschäftigt das Thema die Immobilienwirtschaft bereits intensiv seit mehreren Jahren – insbesondere weil angenommen wird, dass Immobilien für 25-40 % des Energieverbrauchs, ca. 30 % des Rohstoffverbrauchs und 30-40 % der Treibhausgasemissionen verantwortlich sind – trotzdem hat sich in dieser Zeit kein Markt für nachhaltige Immobilien entwickelt (Barthauer, 2008, S. 2).

Eine Hürde bei der Etablierung eines nachhaltigen Immobilienmarktes stellt der sogenannte „Teufelskreis der Schuldzuweisung“ dar. Dieser beschreibt die Problematik, dass grundsätzlich die Bereitschaft der einzelnen Beteiligten, sich im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung zu engagieren, vorhanden ist, dass diese Personen jedoch aufgrund der Passivität vorgelagerter Teilnehmer davon abgehalten werden (Rottke & Reichardt, 2010, S. 43-44).

Dennoch werden in Zukunft vermehrt nachhaltigkeitsorientierte Gebäude am Büroimmobilienmarkt platziert. Der entscheidende Wendepunkt tritt ein, wenn der Markt beginnt, nachhaltige Objekte zu honorieren und solche, die einem wie auch immer gearteten nachhaltigen Kriterienkatalog (Stichwort: Zertifizierung) nicht genügen, abzustrafen. Wann dieser Wendepunkt eintritt, hängt von den Anreizen ab, die den Marktteilnehmern geboten werden. Der Staat kann den Wandel durch Subventionen nachhaltigkeitsorientierter Gebäude oder weiterer gesetzlicher Regulierungen vorantreiben. Des Weiteren sollten die Akteure der Immobilienwirtschaft bestrebt sein, nachhaltige Produkte entsprechend zu vermarkten und die ökonomischen Vorteile verstärkt in den Vordergrund zu rücken, denn letztendlich ist die Nachhaltigkeit von Immobilien nur vordergründig ein Imagethema, aber viel mehr ein Geschäftsmodell vor dem Hintergrund der künftigen Entwicklung der Rohstoff- und Energiepreise.

Die Herausforderung bei der Etablierung nachhaltiger Immobilien am Markt sind Bestandsimmobilien. Die gesetzlichen Grenzwerte zur Regulierung der CO₂-Emissionen werden auch in Zukunft immer strenger formuliert, sodass Immobilien, die schon heute die Grenzwerte nur knapp erreichen, in zehn Jahren wirtschaftlich überaltert sein werden. Die Immobilien, die in den nächsten zwanzig Jahren gebaut werden, werden die Schwelle der Nachhaltigkeitsqualitäten immer einen Schritt weitertreiben. Der Trend zu nachhaltigen Immobilien kann also nicht nur als Chance gesehen werden, dem Klimawandel entgegenzuwirken und ökonomische Vorteile in der Bewirtschaftung zu erzielen, sondern auch als Möglichkeit, die Auswirkungen des demografischen Wandels und das damit einhergehende langsamere Wachstum auf den Büroimmobilienmärkten zumindest noch in den nächsten 20 Jahren abzumildern.

Die Nachhaltigkeitskomponente spiegelt sich nicht nur in dem Bau von Gebäuden wider, sondern wird auch in den nächsten Jahren vermehrt in die Arbeitsprozesse eingreifen und bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes an Bedeutung gewinnen.

III. Implikationen für den Arbeitsplatz der Zukunft

Bis zum Jahr 2030 wird sich nicht nur der Büroimmobilienmarkt aufgrund der beschriebenen Megatrends verändern, auch der Büroarbeitsplatz selbst wird einen tiefgreifenden Wandel erleben. Die demografische Entwicklung, die Globalisierung und der Trend der Nachhaltigkeit werden die zukünftigen Arbeitsformen prägen.

Mit dem Wandel von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft verändern sich auch die Anforderungen an den Arbeitsplatz. Eine erfolgreiche Gesellschaft definiert sich in einer globalisierten Welt nicht mehr über die präzise und hochwertige Fertigung von Waren, sondern über die erfolgreiche Schöpfung neuer Ideen und marktfähiger Produkte. Folglich muss das kreative Potenzial der Mitarbeiter zielgerichtet gefördert werden, um den hohen Ansprüchen der Kunden nach individuellen Leistungen gerecht zu werden. Während die Zentralität des Arbeitsplatzes und starre Arbeitszeiten ihre Bedeutung verlieren, gewinnen Flexibilität, Kommunikation und Mobilität im Arbeitsalltag an Bedeutung.

In der Office-21-Studie wurden die entscheidenden Einflussfaktoren auf die Performance im Büro empirisch analysiert (s. Abbildung 2).

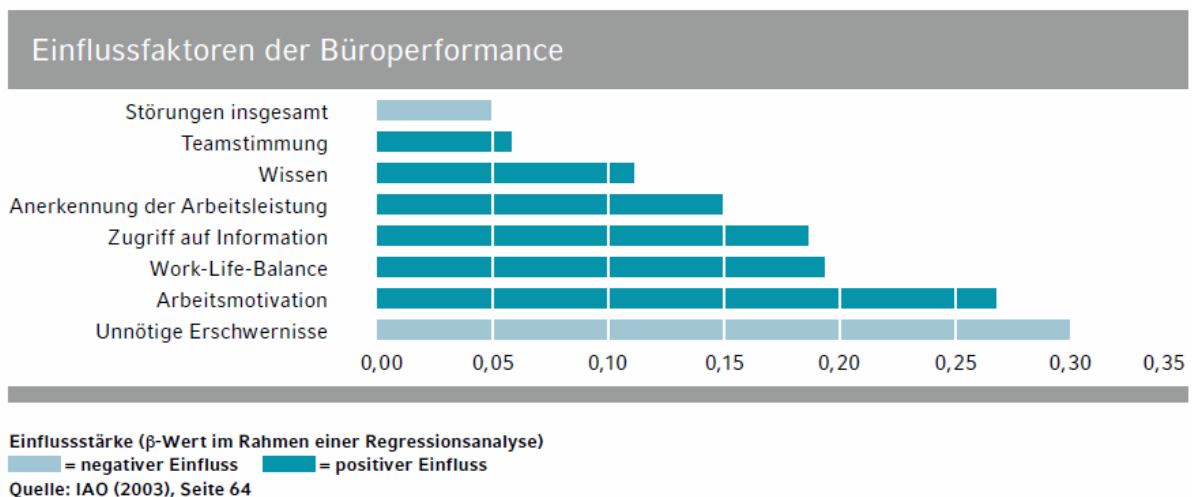


Abbildung 2: Einflussfaktoren der Büroperformance, Quelle: IAO (2003), S. 64.

Die Leistung der Mitarbeiter hängt sehr stark von der gegebenen Arbeitsinfrastruktur ab, d. h. von den Mitteln, die den Mitarbeitern für ihre tägliche Arbeit zur Verfügung stehen. Mitarbeiter, die in Form alternierender Telearbeit arbeiten, d. h. bisherige standortgebundene Tätigkeiten ortsunabhängig und zeitlich flexibel durchführen, benötigen beispielsweise Technologien, die ihnen diese mobile Form der Arbeit ermöglichen⁴. Hierzu gehören drahtlose Netzwerke (WLAN) und der Zugriff auf Datenmanagementsysteme (DMS) über das Internet. Teams und Projektgruppen, die geografisch voneinander getrennt arbeiten, sind insbesondere auf Videokonferenzen, Telekonferenzen und Instant-Messaging angewiesen. Ein schneller, effizienter, ortsunabhängiger Informationszugriff und Transfer von erarbeitetem Wissen durch effiziente E-Work-Technologien, die das Arbeiten im Büro, von zuhause oder unterwegs ermöglichen, bringen wichtige Wettbewerbsvorteile.

Des Weiteren korrelieren Visualisierung und Produktivität miteinander (Haner et al. 2009, S. 8). Arbeitsmaterial, das heutzutage noch in Papierform vorliegt, wird künftig vermehrt digital verfügbar sein. Heutige Computerbildschirme werden nicht mehr ausreichen, da das Wechseln zwischen verschiedenen Fenstern auf dem Desktop unübersichtlich und zeitintensiv ist. Größere Bildschirme oder Multi-Monitor-Einrichtungen werden daher in Zukunft das Bild des Arbeitsplatzes prägen, um die Mitarbeiterproduktivität zu steigern.

Die Basis für den Erfolg dieser Technologien ist ihre richtige Implementierung. Einerseits ist eine vorausgehende Analyse der Arbeitsanforderungen und Arbeitsweisen im Unternehmen entscheidend, um die richtigen Instrumente und Managementsysteme auszuwählen. Andererseits entstehen besondere Herausforderungen durch die Auswirkungen der demografischen Entwicklung: In Zukunft wird es immer mehr ältere Erwerbstätige und damit auch Bürobeschäftigte geben, während die Zahl der jungen, hochqualifizierten Arbeitskräfte zurückgeht. Da auch in den nächsten 20 Jahren der Großteil der älteren Arbeitskräfte nicht im digitalen Zeitalter aufgewachsen ist, müssen in Zukunft vermehrt Qualifizierungsmaßnahmen seitens der Unternehmen durchgeführt werden, um zu erreichen, dass die jüngere Generation – die sogenannten *digital natives* – und die ältere Generation miteinander zusammenarbeiten können. Die Maßnahmen auf beiden Seiten müssen jeweils in Richtung des anderen erfolgen: Die Älteren müssen sich mit den neuen Technologien zurechtfinden und die Jüngeren müssen sich daran gewöhnen, dass bei einer Zusammenarbeit nicht immer alles ad hoc von Statten gehen kann. Das höhere durchschnittliche Alter der zukünftigen Bürobeschäftigten hat dementsprechend einen Einfluss auf die Prozessorganisation im Unternehmen.

Eine entscheidende Rolle für die Produktivität spielt neben den Mitteln auch das Arbeitsumfeld selbst, d. h. der Zusammenhang der Themenkomplexe Gebäude, Raum und Arbeits-

⁴ Der Begriff alternierende Telearbeit ist von dem Begriff der Telearbeit abzugrenzen, der das Organisationsmodell beschreibt, von zuhause anstatt im Büro zu arbeiten.

platz (IAO, 2003, S. 117). Während durch die Weiterentwicklung der E-Work-Technologien viele routinierte Arbeitsprozesse von Computern übernommen werden, fallen den Mitarbeitern heute hauptsächlich kreative Aufgaben zu. Die Arbeitsumgebung muss daher inspirierend, kommunikativ und flexibel gestaltet sein, gleichzeitig aber die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfüllen.

Anfang der 1990er Jahre basierten Unterscheidungen zwischen Büroraumarten primär auf der Annahme, dass jeder Mitarbeiter über einen eigenen, meist monofunktionalen Arbeitsplatz verfügte. Heutige Konzepte sind jedoch von wesentlich mehr Mobilität geprägt. Die Begriffe „non-territoriales Büro“ und „Desk-Sharing“ sind die wohl bekanntesten Arbeitskonzepte der New-Work-Ära. Non-territoriale Bürokonzepte können auch auf Basis der gängigen Raumstrukturen wie Einzel-, Zellen- oder Kombibüros umgesetzt werden und sind gekennzeichnet durch die Aufhebung der festen Zuordnung des Arbeitsplatzes. Mitarbeiter eines Unternehmens teilen sich bei diesem Konzept Schreibtische und Büroausstattung und reservieren oder suchen sich an einem Arbeitstag einen Arbeitsplatz in der gewünschten Arbeitsumgebung (Desk-Sharing) (Martin, 2007, S. 2-19).

Mit dem Trend zu Sharing-Konzepten geht der Verlust des individuellen Arbeitsplatzes einher. Die persönliche Gestaltung des Arbeitsplatzes durch bspw. Blumen oder Fotos weicht den Containern, sogenannten *Caddies*, in denen das gesamte Arbeitsmaterial des jeweiligen Beschäftigten transportiert wird. Die Dekoration und Ausschmückung des eigenen Arbeitsplatzes mit persönlichen Gegenständen hat nur einen geringen Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter: Die IAO-Studie *Soft Success Factors* mit 706 Teilnehmern ergab, dass ein Wohlfühlgefühl einerseits aus der Zufriedenheit mit der Arbeit und der Zusammenarbeit mit anderen resultiert. So kann die Bedeutung von „Kommunikationsmarktplätzen“ des persönlichen Austausches wie bspw. einer Cafeteria, etc. für die Arbeitsproduktivität nicht oft genug betont werden. Andererseits resultiert die Zufriedenheit aber auch aus Wahrnehmungen und Schlüsselreizen, die aus der Gestaltung und den Konditionen der räumlichen Arbeitsumgebung resultieren (IAO, 2003, S. 141). Es ist daher wichtig, ein Ambiente zu schaffen, das einen hochwertigen, repräsentativen und gepflegten Eindruck vermittelt. Die Verwendung warmer Farbtöne und Materialien, der Einsatz von indirektem, warmem Licht, Glas, Holz und Textilien sowie funktionale und ergonomisch hochwertige Möblierungen bei gleichzeitigem Verzicht auf Kunststoffe können eine Arbeitsumgebung schaffen, welche die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter erhöht (IAO, 2003, S. 145). Ein weiterer Vorteil, der mit dem Nutzen qualitativ hochwertiger Gebäude und Arbeitsumgebung einhergeht, ist der Branding-Effekt: Gut qualifizierte Mitarbeiter sind die wichtigste Unternehmensressource und der Wettbewerb um diese Persönlichkeiten wird u. a. aufgrund der demografischen Entwick-

lungen bisher nicht gekannte Formen annehmen. Die Arbeitsumgebung, die von Unternehmen zur Verfügung gestellt wird, wird in diesem Wettbewerb eine zentrale Rolle spielen.

Auch die Nachhaltigkeit spielt in Zukunft nicht nur in der Architektur der Gebäude, sondern auch im Büro selbst eine Rolle. Genauso wie sich bis heute der Begriff „Green Building“ für nachhaltigkeitsorientierte Gebäude durchgesetzt hat, wird in Zukunft der Begriff „Green Office“ vermehrt an Bedeutung gewinnen. Ein Green Office lässt sich in drei Komponenten unterteilen: Green IT, Green Interior und Green Behavior. Green IT verweist auf die Nutzung von E-Work-Technologien wie beispielsweise Videokonferenzen und Telekonferenzen, bei der sowohl wirtschaftliche als auch ökonomische Vorteile erreicht werden können. So sparen geografisch getrennte Projektgruppen, die über Videokonferenzen kommunizieren und arbeiten, wirtschaftlich gesehen Zeit und Geld, ökologisch gesehen CO₂-Emissionen, die durch Flug- oder Autoreisen entstehen würden – allerdings unter Vernachlässigung von sozialen und kulturellen Bedürfnissen und Aspekten. Green Interior beschreibt die Verwendung umweltfreundlicher Materialien oder beispielsweise Energie sparender Beleuchtung. Als Green Behavior wird das Umweltbewusstsein der Mitarbeiter bezeichnet. Dieser Komponente kommt dabei eine gewisse Hilfsfunktion bei, da die Akzeptanz, ökologische Maßnahmen und Produkte in den Arbeitsablauf zu integrieren, die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen darstellt. Ein Beispiel für die „grüne Nutzung“ eines Bürogebäudes ist, dass man in Gebäuden, die den Mitarbeitern auch am Wochenende zur Verfügung stehen, nicht alle Etagen beheizt und beleuchtet, sondern lediglich ausgewählte Stockwerke zur Verfügung stellt. Im Zuge der flexiblen Arbeitsgestaltung stellt dies kein Problem dar und spart gleichzeitig wertvolle Energie.

Ziel des vorliegenden Beitrages war es, einen Überblick über die sich verändernden Anforderungen an das Büro der Zukunft zu geben und zu zeigen, welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung es künftig geben wird, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass ein wesentlicher Bestandteil und Erfolg der zukünftigen Arbeitsplatzgestaltung von der Entwicklung und richtigen Implementierung der E-Work-Technologien abhängt. Gleichzeitig wird deutlich, dass die in den vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Megatrends nicht ausschließlich auf den Büroimmobilienmarkt wirken, sondern auch Einfluss auf die Entwicklungen innerhalb des Gebäudes haben. Auch in Zukunft wird es nicht ein *bestimmtes* dominierendes Bürokonzept geben, das sich ausnahmslos auf die Entwicklung von Gebäuden anwenden lässt. Die Herausforderung bei der Entwicklung von Bürogebäuden wird zunehmend darin liegen, die individuellen Anforderungen von Unternehmen zu analysieren, die Forschungsergebnisse bei der Planung des jeweiligen Gebäudes als Orientierung zu nutzen und das Gebäude dementsprechend als Hülle um den Arbeitsplatz zu bauen, damit eine Passgenauigkeit zwischen Nutzer und

Immobilie hergestellt werden kann. Gleichzeitig besteht für Projektentwickler die Herausforderung, zweckmäßige Grundrissvarianten zu entwickeln, die so gestaltet sind, dass auch ein Mieterwechsel mit möglichst geringen Umbaukosten verbunden ist.

Über die These, dass in Zukunft aufgrund von New-Work-Konzepten, wie beispielsweise Desk-Sharing oder alternierender Telearbeit, mit einem Rückgang der Flächennachfrage seitens der Unternehmens zu rechnen ist, herrscht Uneinigkeit. Einerseits wird argumentiert, dass die Unternehmen in Zukunft tendenziell Flächen einsparen werden, weil sie zum einen im Zuge der Globalisierung und der dadurch verschärften Wettbewerbsbedingungen auf internationaler Ebene unter Kostensenkungsdruck stehen und zum anderen in Deutschland bei den Flächen noch erhebliches Einsparpotenzial besteht. Andererseits wird betont, dass der Treiber hinter den neuen Bürokonzepten weniger die Effizienzkomponente bspw. in Form sinkender Quadratmeter-Anforderungen pro Arbeitsplatz ist, sondern vielmehr der Wunsch, eine Arbeitswelt im Wettbewerb um die strategische Ressource „Mitarbeiter“ zu kreieren, die sich flexibel auf die Grundbedürfnisse einstellt, sich zu treffen und mit Kollegen einen „Campus-Charakter“ zu erleben. Bei den meisten der New-Work-Konzepte lassen sich zudem im Ergebnis keinerlei Flächenvorteile erzielen, da zwar Flächen eingespart werden, diese jedoch dafür an anderer Stelle zur Gestaltung von beispielsweise kommunikativen Meeting-Points genutzt werden. Inwiefern und ob sich also die Entwicklungen der Bürogestaltung überhaupt auf die Flächennachfrage von Unternehmen der verschiedensten Branchen auswirken werden, kann derzeit pauschal nicht final beurteilt werden.

Literaturverzeichnis

- Barthauer, M. (2008). *Ökologische Nachhaltigkeit von Büroimmobilien*. Frankfurt: Jones Lang LaSalle.
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2003). *Office 21*. Stuttgart: Egmont vgs verlagsgesellschaft mbH.
- Haner, U.-E., Kelter, J., Bauer, W. & Riel, S. (2009). *Increasing Information Worker productivity through Information Work Infrastructure*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- Hardege, S. & Klös, H.-P. (2008). *Der deutsche Arbeitsmarkt im Spiegel der wirtschaftlichen Megatrends*. In Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) *Die Zukunft der Arbeit in Deutschland* (S. 9-30). Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH.
- Just, T. (2009). *Demografie und Immobilien*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Martin, P. (August 2007). Hans Böckler Stiftung. Abgerufen am 2. Februar 2010 von http://www.boeckler.de/pdf/mbf_as_fallbeispiele_bueroarbeit.pdf.
- Rottke, N. & Reichardt, A. (2010b). *Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft: Implementierungsstand und Beurteilung*. In N. Rottke (Hrsg.) *Ökonomie vs. Ökologie* (S. 25-53). Köln: Immobilien Manager Verlag.
- Statistisches Bundesamt. (2009a). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060 – 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt. (2009b). *Bevölkerungspyramide*. Abgerufen am 10. Februar 2010 von <http://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/>.