

„Das physische Büro bleibt der Knotenpunkt“

Ben van Berkel, niederländischer Architekt und Gründer von UNStudio in Amsterdam, über den Wandel der Arbeitsorganisation und ihren Einfluss auf Entwurf und Realisierung von Unternehmensgebäuden





Zwischen Großer Gallusstraße, Neuer Schlesingergasse und Junghofstraße entsteht auf dem früheren „Deutsche-Bank-Dreieck“ in Frankfurts City das FOUR-Projekt von Ben van Berkel.

Herr van Berkel, Sie haben 1990/92 das Firmengebäude für das Bauunternehmen Karbouw in Amersfoort und 2012 die Niederlassung von Astellas Pharma im Bio Science Park in Leiden entworfen. Was hat sich bei Unternehmensgebäuden in diesen Jahrzehnten und bis heute geändert?

Ben van Berkel Die Arbeitsorganisation hat sich stark gewandelt. Wir sind schon länger bestrebt, nutzerorientierte, gesunde, soziale und gemeinschaftliche Arbeitswelten zu gestalten – wofür unser kürzlich fertiggestellter Booking.com City Campus im Zentrum von Amsterdam ein gutes Beispiel ist. Der wachsende Stellenwert der Gesundheit und des Wohlbefindens und damit der Produktivität der Mitarbeitenden verstärkt das Bestreben, biophile Designelemente wie Zimmerpflanzen, natürliches Licht und Ausblicke ins Freie in die Gestaltung neuer Bürogebäude zu integrieren. Die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben schwinden. Freizeit- und Entspannungsbereiche wie Lounges, Fitnessstudios und Cafés in den Gebäuden sind Ausdruck der Anpassung an diese neuen Lebensgewohnheiten. Diese Bereiche dienen darüber hinaus auch dem persönlichen sozialen Austausch und sind wichtige Katalysatoren des Teamgeists und Zugehörigkeit der Belegschaft.

Wie verändern sich die Anforderungen der Unternehmen an ihre Gebäude?

Van Berkel Die Covid-Pandemie hat strukturelle und kulturelle Aspekte der Digitalisierung und Flexibilität weiter angefacht und die Anforderungen an die Gestaltung von Firmensitzen und Bürogebäuden in diese Richtung intensiviert. Hybrides Arbeiten ist seit der Pandemie zur Realität geworden, was einerseits die Nachfrage nach traditionellen Büroräumen sinken lässt und andererseits neue Arten von Third Spaces – gemeinschaftlichen Orten – anstrebt. Der Anstieg von Co-Working-Spaces und Shared Offices – gemeinsam genutzten

Büroräumen – hat sich natürlich auch auf die Designansätze ausgewirkt. Büroflächen müssen neuerdings als multikodierte Räume so gestaltet sein, dass sie sich rasch an verschiedene Teamkonstellationen und Zwecke anpassen lassen.

Gebäude werden intelligent

Aber auch das Abbilden von Unternehmenswerten und der -kultur in den Gebäuden ist wichtig, weil dies zur Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen beiträgt. Zu guter Letzt treiben Anforderungen an Nachhaltigkeit verstärkt die Nachfrage nach energieeffizienten Gebäuden und solchen mit einem geringeren CO₂-Fußabdruck. Die Integration fortschrittlicher Technologien in die Büroumgebung ist zu einer Grundvoraussetzung geworden. Die Smart Buildings, also intelligente Gebäude, nutzen Technologien zur Automatisierung, Effizienzsteigerung und individuellen Gestaltung der Arbeitsumgebung.

Wie intensiv werden die Bauherren einbezogen – und in welchen Phasen der Planung und des Baus?

Van Berkel Die Kunden sind heutzutage stärker in die Planungs- und Entwurfsphase eingebunden, weil sie sicherstellen wollen, dass das Ergebnis ihren Anforderungen entspricht. Sie kommen oft schon zu Beginn des Projekts mit einer Vielzahl von Beratern an den Tisch und sind meist sehr gut auf das Planungsvorhaben vorbereitet.

Bevor ein Gebäude errichtet werden kann, sind viele verschiedene Gewerke erforderlich. Wie sieht die Zusammenarbeit aus? Treffen Sie auf Entscheidungsträger und Manager oder auch auf Bauarbeiter und Glaser?

Van Berkel Als Architekt müssen Sie nicht nur Ihr eigenes Team aus externen Fachplanern etwa für Statik, Nachhaltigkeit und Landschaftsarchitektur zusammenstellen, sondern auch die Fachleute des

Bauherrn beraten und eng mit ihnen zusammenarbeiten. Die Kooperation ist meist mit regelmäßigen Meetings und Updates straff strukturiert. In der Regel arbeiten wir sowohl mit Entscheidungsträgern und Managern als auch mit Handwerkern und technischen Spezialisten direkt zusammen, um sicherzustellen, dass alle Aspekte des Projekts umfassend berücksichtigt werden.

Der Einsatz digitaler Werkzeuge und Technologien wie Building Information Modelling (BIM) hat auch die Zusammenarbeit zwischen Architekten und anderen Gewerken revolutioniert. Sie ermöglicht einen koordinierteren Ansatz für Planung und Bau, wodurch Risiken gemindert und Fehler und Ineffizienzen reduziert werden. Regelmäßige Ortsbegehungen bleiben nach wie vor unerlässlich, um sicherzustellen, dass die Ausführungen mit den architektonischen Plänen übereinstimmen – zudem bieten sie Gelegenheit zur direkten Interaktion mit den verschiedenen Gewerken. Auch das Konzept der Integrierten Projektabwicklung (IPD) gewinnt für uns an Bedeutung. Dabei handelt es sich um einen kollaborativen Ansatz, bei dem alle Beteiligten bereits in der Frühphase des Projekts einbezogen werden. Stetige offene Kommunikation und gegenseitiger Respekt sind jedoch der eigentliche Schlüssel. Das Verständnis, welchen Beitrag jedes Gewerk einbringt, hilft, das Projekt insgesamt erfolgreich zu führen. Darüber hinaus nutzen wir Projektmanagement-Software, um den Prozess zu straffen, die Kommunikation zu verbessern und sicherzustellen, dass alle Beteiligten auf derselben Seite stehen. Generell trägt die frühzeitige und kontinuierliche Einbeziehung der Gewerke dazu bei, potenzielle Probleme zu erkennen und zu beheben, bevor sie sich zu größeren Problemen auswachsen. Das spart Zeit und Geld.

Die Arbeitskulturen des Kunden, des Architekturbüros und des Bauunternehmens können sehr unterschiedlich sein. Wie bringen Sie diese Kulturen zusam-



Ben van Berkel, 66, schloss sein Architekturstudium in Amsterdam und London ab. Er startete in den Beruf bei der irakisch-britischen Stararchitektin Zaha Hadid. 1988 gründeten van Berkel und Caroline Bos in Amsterdam Berkel & Bos Architecturbureau, 1998 baute das Ehepaar das Architektur- und Designbüro UNStudio auf. Nach Gastprofessuren in New York, Harvard und London leitete van Berkel die Architekturklasse an der Städelschule in Frankfurt/Main. Neben Wohn- und Büro-, Kultur- und Geschäftsgebäuden entwarf er die Erasmusbrücke in Rotterdam.

men, damit im Ergebnis erfolgreich ein Gebäude entsteht?

Van Berkel Wir legen Wert auf eine offene und ehrliche Kommunikation, um Missverständnisse zu vermeiden. Wir bemühen uns immer, einen gemeinsamen Ansatz zu finden, der alle Beteiligten respektiert und einbezieht, und für Teams, die aus verschiedenen, internationalen Kulturen bestehen, kann ein kulturelles Sensibilitätstraining zusätzlich von Vorteil sein. Im Laufe der Jahre haben wir ein gutes Verständnis dafür entwickelt, wie man mit unterschiedlichen Kunden, technischen Partnern und Bauunternehmen umgeht, um die Vision des Projekts nicht aus den Augen zu verlieren und sicherzustellen, dass die Bedürfnisse aller Beteiligten verstanden und abgebildet werden. Wir vermitteln stets zwischen allen Parteien und wissen, wie wir am besten mit verschiedenen Kundentypen wie Immobilienwirtschaft oder öffentliche Bauherren, gestandene Unternehmen oder Start-ups zusammenarbeiten, um einen gemeinsamen Ansatz für ein erfolgreiches Projekt zu ermöglichen. Regelmäßige Treffen und offene Kommunikation sind starke Katalysatoren, um ein gemeinsames Verständnis für jedes Projekt zu erreichen.

Kulturelle Unterschiede respektieren

Bei unseren internationalen Projekten sind das Verständnis und die Achtung kultureller Unterschiede essenziell, um ein harmonischeres Arbeitsumfeld zu gewähr-

leisten. Klare, transparente Kommunikation zwischen allen Parteien hilft, Fehlinterpretationen und Konflikte zu vermeiden, die möglicherweise durch kulturelle Unterschiede entstehen. Insgesamt ist jedoch Flexibilität der Schlüssel: die Anpassung von Arbeitsprozessen und -methoden an unterschiedliche Arbeitsstile und kulturelle Normen hilft dabei, dass sich alle wertgeschätzt und respektiert fühlen. Ein inklusiver Führungsansatz stellt zudem sicher, dass alle Perspektiven gehört werden und jeder in den Prozess eingebunden ist. Daher ist es wichtig, eine gemeinsame Vision und einen Wertekanon zu schaffen, denen sich alle Beteiligten anschließen können, unabhängig von ihrem kulturellen oder beruflichen Hintergrund. Das stärkt das Gefühl der kollektiven Identifizierung und Zielsetzung.

Müssen Sie als Architekt im Laufe der Bauzeit für Teile Ihrer Entwürfe kämpfen, weil die Umsetzung in Stein und Glas von den Bauherren oder den ausführenden Baufirmen aus Gründen der Praktikabilität oder der Finanzierung geändert oder sogar abgespeckt wird?

Van Berkel Es kann vorkommen, dass Teile des Entwurfs aus praktischen oder finanziellen Gründen angepasst werden müssen, und ich habe im Grunde nichts dagegen, wenn neue Materialien oder Erkenntnisse eingebracht werden. Wir suchen aber stets Kompromisse, die die Integrität des Entwurfs bewahren und gleichzeitig die Anforderungen des Kunden erfüllen.

Manchmal müssen wir aktiv für unsere Designvision eintreten und die langfristigen Vorteile und die Gründe für unsere Entscheidungen erläutern. Detaillierte und umfassende Entwurfsunterlagen helfen dabei, die Absicht zu verdeutlichen und die Wahrscheinlichkeit erheblicher Änderungen zu verringern. Auch hier ist eine offene Kommunikation mit dem Kunden und dem Bauteam von entscheidender Bedeutung. Regelmäßige Baustellenbesuche und Besprechungen dienen wie gesagt dazu, den Fortschritt zu überwachen und etwaige Bedenken frühzeitig anzusprechen. Der Aufbau eines guten Verhältnisses zum Bauherrn und zu den Bauunternehmern ist also wichtig, denn Vertrauen und gegenseitiger Respekt können bei der Aushandlung von Entwurfsänderungen einen großen Unterschied machen.

Insgesamt ist es in jedem Fall sinnvoll, wenn wir anpassungsfähig und bereit sind, Alternativen in Betracht zu ziehen. Manchmal können Kompromisse oder Anpassungen zu einem besseren Endergebnis führen, ohne die Gesamtintegrität des Entwurfs zu gefährden. Ein gutes Verständnis von Bauverfahren, Materialien und Kosten kann uns als Architekten und Designern helfen, unseren Entwurf effektiver zu verteidigen. Dieses Wissen ermöglicht es uns, machbare Lösungen vorzuschlagen, die sowohl den Entwurf als auch die Projektbeschränkungen berücksichtigen. Ich würde sogar sagen, dass diese Art von Veränderungen im Laufe der Zeit Teil des kreativen Prozesses geworden ist.

In den Unternehmen wird die alte Debatte über Einzel- und Großraumbüros durch Debatten über Präsenzkultur und permanentes Homeoffice ersetzt. Hat die Büro- und Unternehmensarchitektur in Zeiten der Remote-Arbeit noch eine Zukunft? Können Bürogebäude heute und in Zukunft noch eine Rolle für die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitgeber spielen?

Netzwerk für Urbanisierung

UNStudio – der Studioname steht für United Net und ist Programm: In einem Netzwerk aus Fachleuten will das Büro gemeinsam mit Auftraggebern, Interessenvertretern und zukünftigen Nutzern seinen Beitrag zur Urbanisierung leisten. Mit internationalen Büros in Dubai, Melbourne, Shanghai, Hongkong und seit 2018 auch in Frankfurt / Main denken die Architekten und Architektinnen sowie ihre Mitarbeitenden Klimawandel und sozioökonomische Aspekte mit. Beispiele für die Vielfalt des Städtebaus reichen vom Lighthouse-Wohnturm im dänischen Aarhus über das Hoofdkantoor in Amsterdam, in dem sich neben der Booking.com-Zentrale auch Gaststätten und Apartments befinden, bis zum Mercedes-Benz Museum in Stuttgart. Noch im Bau und voraussichtlich 2024 bezugsfertig sind die Türme FOUR Frankfurt.



Van Berkel Wenn sie als multifunktionale Räume konzipiert sind, können Bürogebäude weiterhin eine Rolle bei der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber spielen. Heutzutage wird mehr Wert auf Gemeinschaftsbereiche und flexible Arbeitsbereiche gelegt, die ein hybrides Arbeiten ermöglichen. Und trotz der Verlagerung hin zur Remote-Arbeit bleiben die physischen Büroräume als Knotenpunkte für Zusammenarbeit, Innovation und Teambildung essenziell. Allerdings wird die Gestaltung der Büroräume wahrscheinlich flexibler werden, um sowohl Remote- als auch Präsenz-Arbeitenden gerecht zu werden. Dazu gehören Hot-Desking-Arrangements und gemeinsam genutzte Räume für Kollaboration. Büros können auch umgewidmet oder umgestaltet werden, um sie nicht nur für die tägliche Arbeit, sondern auch für Meetings, Workshops und Veranstaltungen zu nutzen. Sie können auch so gestaltet werden, dass sie die Unternehmenskultur fördern und ein Gefühl der Zugehörigkeit unter den Mitarbeitern schaffen, was in einer vollständig dezentralen Arbeitsorganisation kaum abbildbar ist.

Lebensqualität der Mitarbeitenden im Blick

Bürogebäude können auch mehr Annehmlichkeiten bieten, die die Lebensqualität der Mitarbeiter verbessern, zum Beispiel Fitnessstudios, Cafés oder sogar Kindertagesstätten. Dies könnte den Aufenthalt im Büro attraktiver machen und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen. Darüber hinaus werden Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen wie eine bessere Belüftung, sanitäre Einrichtungen und Raum für soziale Distanzierung weiterhin entscheidende Überlegungen bei der Bürogestaltung sein.

Was bedeutet die digitalisierte und disruptive Arbeitswelt konkret für Sie bei der Gestaltung von Bürogebäuden?

Wird es in Zukunft immer mehr um die Symbiose von Arbeit, Wohnen und Freizeit gehen wie im Hoofdkantoor mit der Zentrale von Booking.com und im innerstädtischen Stadtteil FOUR Frankfurt?

Van Berkel Die Gestaltung von Bürogebäuden konzentriert sich zunehmend auf die Schaffung von Räumen, die Arbeit, Wohnen und Freizeit miteinander verbinden. Die Möglichkeit, dass Mitarbeiter mehr Zeit in diesen Räumen verbringen werden, führt zu einem Bedarf an Annehmlichkeiten und nichtarbeitsbezogenen Funktionen. Da die Arbeit immer digitaler wird, müssen auch die physischen Büroräume eine fortschrittliche technologische Infrastruktur aufweisen, um eine Vielzahl von digitalen Tools und Plattformen zu unterstützen. Das Gleiche gilt auch für smarte Bürogebäude, die IoT-Technologie zur Automatisierung und Optimierung verschiedener Gebäudeabläufe wie Energieverbrauch, Beleuchtung und Klimaregelung nutzen. Bei der Planung müssen auch Räume für die digitale Zusammenarbeit berücksichtigt werden, also für Videokonferenzen oder Virtual-Reality-Präsentationen ausgestattet sein.

Die Verschmelzung von Arbeit, Wohnen und Freizeitaktivitäten kann auch zu einer Zunahme von Mixed-Use-Projekten führen. Auf dem Booking.com Campus und beim FOUR-Projekt liegen Bürogebäude in der Nähe von Wohn- und Freizeiteinrichtungen. Da die Arbeit immer fluid wird und weniger an bestimmte Orte gebunden ist, liegt der Schwerpunkt verstärkt auf komfortablen, inspirierenden und dem kreativen Denken und Innovation förderlichen Räumen. Der disruptive Charakter des heutigen Arbeitsumfelds führt insgesamt zu anpassungsfähigeren und flexibleren Räumen, die leicht umgenutzt oder neu konfiguriert werden können. Dies schafft dann auch langfristig Vorteile für ein Immobilienportfolio.

Die Kriterien Umwelt, Soziales und Governance (ESG) spielen in Unternehmen eine immer größere Rolle. Beein-

flusst dieses gesellschaftlich geprägte Wirtschaftsleben die Ausschreibungen Ihrer Kunden und damit Ihre Kreativität?

Van Berkel ESG-Kriterien beeinflussen zunehmend die Ausschreibungsprozesse und damit auch die Kreativität, aber nicht in negativer Weise. Sie haben vielmehr den Effekt, dass sie die Qualität und Exzellenz des Designs erhöhen, denn ESG begünstigt auch, dass Annehmlichkeiten eingebaut werden, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter fördern, wie Zimmerpflanzen, natürliche Beleuchtung und komfortable Entspannungsräume. Viele Kunden verlangen bereits Zertifizierungen (wie LEED oder BREEAM), die ein Design erfordern, das diese Nachhaltigkeits- und Energieeffizienzstandards erfüllt. Aber vor allem das S, der soziale Aspekt der ESG, sollte zu integrativeren, zugänglicheren und leistungsfähigeren Entwürfen führen, die die unterschiedlichen Bedürfnisse aller potenziellen Nutzer berücksichtigen. Wir sagen das schon seit Langem: Wenn Sie eine sozial engagierte, gesunde Umgebung wollen, die auch der Umwelt zugutekommt, müssen Sie dies durch eine bessere Governance anstreben.

Passt Ihre Governance dazu? Müssen die kreativen Köpfe eng geführt werden, oder erhöht es die Anzahl guter architektonischer Ideen, wenn die Mitarbeitenden viel Freiheit haben?

Van Berkel Bei UNStudio hatten wir schon immer ein recht offenes System. Aber je mehr das Büro wuchs, desto strukturierter musste unser Ansatz werden. Generell müssen wir uns bei Design Meetings an eine bestimmte Zeit halten, aber wir legen auch großen Wert auf Weiterbildung und Coaching, denn je geschulter die Designer unseres Büros sind, desto besser sind die Ergebnisse. Unsere Arbeit ist in Projekten organisiert, die von einem Teamleiter geleitet werden, der Teil mehrerer Kreativstudios ist, die global UNStudio-Projekte bearbeiten.

Gleichgewicht zwischen Führung und kreativer Freiheit

Wir streben ein Gleichgewicht zwischen Führung, Effizienz und kreativer Freiheit an. Die Kommunikation über internationale und kulturelle Grenzen hinweg findet intern über digitale Plattformen, regelmäßige Treffen und aktiven Wissenstransfer statt. Auch bei den Arbeitsplänen sind wir flexibel, um den unterschiedlichen Zeitzonen und Arbeitsstilen in unseren internationalen Büros gerecht zu werden. Virtuelle Kollaborationstools gehören bei uns zum Alltag: für Brainstormings, den Austausch von Ideen und das Einholen von Feedback, was offene Kommunikation und Teamarbeit kultiviert. Wir verfügen auch über Schulungs- und Entwicklungsprogramme, damit wir unsere Mitarbeiter kontinuierlich weiterbilden und sie über die neuesten Designtrends und Technologien auf dem Laufenden halten können. Wir setzen zudem Anerkennungs- und Belohnungssysteme ein, um Mitarbeiter zu motivieren und ihre Beiträge zu den Projekten und zum Unternehmen zu würdigen.

Neben Wohn- und Geschäftshäusern haben Sie auch das Mercedes-Benz Museum in Stuttgart und das Grazer Haus für Musik und Musiktheater (MUMUTH) entworfen. Unterscheidet sich die Arbeitsweise, wenn der Auftraggeber ein erfolgreicher Automobilhersteller oder eine kulturelle Institution ist?

Van Berkel Meiner Erfahrung nach kann jemand wie der Vorstandsvorsitzende eines Automobilherstellers tatsächlich einen kulturell kreativeren Geist haben als jemand, der eine Kultureinrichtung leitet. Es hängt sehr stark davon ab, mit wem man auf Kundenseite zusammenarbeitet. Ein rein kommerzielles Projekt kann eine fantastische kulturelle Note erhalten, wenn das Management die Macht der Kultur für die Markenpositionierung erkennt. Bei Unternehmen wie Mercedes-Benz kann das Design mehr



auf die Repräsentation der Marke ausgerichtet sein, während bei Kultureinrichtungen die Integration des Gebäudes in die Umgebung und den kulturellen Kontext im Vordergrund steht. Gleichzeitig sollte das architektonische Design für Firmenkunden die Markenpositionierung und die Werte des Unternehmens widerspiegeln. Ein Technologieunternehmen könnte beispielsweise einen modernen und innovativen Ansatz bevorzugen, während Kultureinrichtungen sich eher auf das Besuchererlebnis, die Ästhetik und die Integration der Architektur in die Community konzentrieren.

Auch die behördlichen Auflagen und Beschränkungen können unterschiedlich sein. Für ein Museum oder ein Theater gelten besondere Sicherheits- und Zugänglichkeitsvorschriften, während für ein Bürogebäude andere Anforderungen an die Bebauung gelten können. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist meist das Budget. Unternehmensprojekte verfügen unter Umständen über ein größeres Budget als öffentliche Einrichtungen, was sich auf die Wahl der Materialien und das Gesamtdesign auswirken kann. Der Entscheidungsprozess kann ebenfalls unterschiedlich sein. Privatwirtschaftliche Unternehmen verfügen oft über ein eigenes Team, das mit dem Architekten zusammenarbeitet, während öffentliche Einrichtungen in der Regel mehr Interessengruppen, einschließlich der Öffentlichkeit, in den Entscheidungsprozess einbeziehen.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Ruth Lemmer.

Intensive Begrünung und eine kohlenstoffarme Tragstruktur sind typisch für aktuelle Projekte von UNStudio.



Über 100 Meter hoch und eines der nachhaltigsten Bürogebäude Deutschlands soll das NION im Frankfurter Europaviertel werden. Die Fertigstellung ist für 2026 geplant.

