

PERSONAL FÜHRUNG



„Das physische Büro bleibt der Knotenpunkt“

Ben van Berkel,
niederländischer Architekt
und Gestalter hybrider
Bürowelten, über die Arbeit
von morgen

11. 2023

HELD ODER HALUNKE

Die Sozialisierung in der Kindheit bestimmt die Qualität als Chef

BEST PRACTICE

\ Continental
\ Erzbistum Köln
\ Flughafen München
\ Stadtwerke Pforzheim
\ Thyssenkrupp

SCHWERPUNKT

Mitarbeiten und mitreden Die Sozialpartner wissen sehr gut, wie sie Beschäftigte und Management für die Transformation gewinnen können. Manchmal hakt der Prozess – aber es gibt Lösungen.



14 Experimentieren erwünscht

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in den Betrieben birgt Chancen, aber auch Risiken. Wichtig ist, dass die Sozialpartner sich aufgeschlossen und transparent der neuen Technologie nähern. Lern- und Experimentierräume tragen dazu bei.

14

SCHWERPUNKT Mitarbeiten und mitreden

AKTUELLES

04 DGFP vor Ort

Kompetenzforum Strategische HR-Kommunikation

06 HR innovativ

Interim Manager setzen ESG-Strategie um

08 Studie

Furchtlose Dominanz: Was Führungskräfte aus diesem Charakterzug machen können

11 Kurz gesagt

\ KI meets HRM
\ DGFP // Fireside-Chat mit Thorsten Schäfer-Gümbel

12 Evidenz to go

Skills für die Zukunft

SCHWERPUNKT

14 KI in Betrieben regeln

Nicolas Colberg, Berlin / Sebastian Terstegen, Düsseldorf

22 Bilanz der Mitbestimmung

Oliver Burkhard, Essen

28 Stadtwerke Pforzheim entwickeln ihre Kultur weiter

Ulrike Adam / Sonja Kirschner, Pforzheim

36 Transformation bei Continental

Dirk Siebels / Hasan Allak, Hannover

42 Mitarbeiten und mitreden

Materialien für die Personalarbeit

22 Mit einer Stimme sprechen

Die verfasste Mitbestimmung in Deutschland hat sich in vielen Krisen bewährt. Wenn Unternehmensführung und Betriebsrat auch unpopuläre Entscheidungen gemeinsam gegenüber der Belegschaft vertreten, lassen sich faire Kompromisse finden. Ein Gastbeitrag von Thyssenkrupp-Vorstand Oliver Burkhard.



28 Im Verborgenen

Kulturveränderungen in Unternehmen erfordern einen langen Atem, wie die Stadtwerke Pforzheim festgestellt haben: Implizite Spielregeln und hartnäckige Routinen behindern den Wandel. Werden die Mitarbeitenden jedoch am Prozess beteiligt, fallen viele Blockaden.



36 Mobilität neu denken

Für ein Traditionsunternehmen wie Continental bedeutet die Umstellung auf Elektromobilität eine kleine Revolution. Sozialpartnerschaftlich vereinbarte HR-Konzepte sichern die Arbeitsplätze und helfen den Beschäftigten, beweglich zu bleiben.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 Plädoyer für Präsenz

Der niederländische Architekt Ben van Berkel hat mit seinem UNStudio spektakuläre Gebäude realisiert, etwa das Hoofdkantoor in Amsterdam und das Mercedes-Benz Museum in Stuttgart. Voraussichtlich 2024 werden die Türme FOUR Frankfurt bezugsfertig. Van Berkel glaubt, dass das physische Büro trotz des Booms virtueller und hybrider Arbeitsformen kein Auslaufmodell ist.
Ruth Lemmer, Duisburg



FACHBEITRÄGE

52 Master der öffentlichen Verwaltung

Behörden konkurrieren mit Unternehmen um Talente. Attraktive Studienangebote wie der Master of Public Administration dienen als Sprungbrett für den Führungsnachwuchs in der Bundesverwaltung.
Thomas Sauerland, Brühl

58 Start-ups lernen Personalmanagement

Neu gegründete Unternehmen müssen viele Bälle in der Luft halten – an ein professionelles HR-Management denken sie dabei oft nicht. Fünf ehemalige Personalleiter geben Nachhilfe.
Hans-Peter Kleitsch, Scheyern

NETZWERK

76 HR persönlich

Silvia Ostermann, Christina Daske, Heike Prinz, Sarena Lin, Negen Poovan Münstermann, Gabrielle Berbigier, Tobias Glück, Gina Vargiu Breuer, Sabine Bendiek, Sebastian Steinhäuser

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Ralf Stolze, Flughafen München

SERVICE

71 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Maren Hoffmann

01 Editorial

71 Inserenten

68 Recht Lohnsteuerrecht, Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht

13 Termine

80 Vorschau / Impressum

Ängste abbauen, Transparenz schaffen

Einführung von Künstlicher Intelligenz in Betrieben

Save the Date!
DGFP //
Jahrestagung
Mitbestimmung
5. bis 14. März 2024
[www.dgfp.de/
veranstaltung/](http://www.dgfp.de/veranstaltung/)

Betriebliche Akteure betrachten Künstliche Intelligenz als zentrale (Gegenwarts-)Technologie, aber sie können Chancen, Risiken und wirtschaftlichen Nutzen oft nicht sicher einschätzen. Zur Bewertung von KI bieten sich unterschiedliche Kriterien an. Manches haben die Sozialpartner in Betriebs- und Rahmenvereinbarungen bereits geregelt.



Durch Verfahren und Algorithmen aus Beispieldaten entstehen Modelle, die auf zuvor noch nicht bekannte Daten angewendet werden können.

KI hat manchmal auch unerwünschte Folgen. Zuweilen wird sie als restriktiv und kontrollierend empfunden. Fremdbestimmte Steuerung führt möglicherweise zu einem Verlust an Handlungsautonomie von Menschen.

Eine einheitliche Definition von Künstlicher Intelligenz (KI) existiert nicht, von vielen Experten wird der Begriff sogar rundweg abgelehnt und lediglich auf die zugrunde liegenden statistischen Modelle verwiesen. Unter dem Begriff der KI wird derzeit in der Regel ein breites Spektrum an (Software-)Systemen subsumiert, die vor allem nach der Methode des maschinellen Lernens entwickelt werden (Terstegen / Lennings 2020). Sie führen Berechnungsschritte selbstständig und ohne explizite Programmierung eines konkreten Lösungswegs durch. Somit können die Verfahren und Algorithmen aus Beispieldaten lernen und Modelle entwickeln, die dann auch auf zuvor noch nicht bekannte Daten angewendet werden können.

Maschinelles Lernen erfolgt meist mit künstlichen neuronalen Netzen (KNN). KNN sind Computermodelle, die die Architektur des menschlichen Gehirns, insbesondere Neuronen und ihre Verbindungspunkte (Synapsen), nachzubilden versuchen. Die Verbindungen zwischen künstlichen, in Software realisierten Neuronen haben eine numerische Gewichtung, die während des Trainingsprozesses eines Modells angepasst wird. Mit einer wachsenden Anzahl von Schichten und einer zunehmend elaborierten numerischen Gewichtung entstehen immer abstraktere Repräsentationen der Eingabe, sodass die berechneten Ergebnisse immer akkurater werden.

Somit können auf Grundlage von Trainingsdaten sehr komplexe Strukturen abgebildet und unerkannte Muster sowie logische oder semantische Zusammenhänge in den zu untersuchenden Daten analysiert werden. Man bezeichnet solche auf sehr komplexen KNN basierenden maschinellen Lernverfahren auch als Deep Learning. Sie werden in vielen modernen KI-Systemen eingesetzt. Ein weiterer relevanter Aspekt bei allen KI-Definitionen ist die große Menge an Daten (Big Data), die für das Training von KI benötigt wird. Um beispielsweise ein KI-Modell für die Bilderkennung von Grund auf neu zu trainieren, benötigt man eine Datenbank mit Hunderttausenden Fotos.

KI-Anwendungen in Industrie und HR

Der rasante Fortschritt bei der Entwicklung dieser Technologie resultierte in den vergangenen Jahren in einer Vielzahl von KI-Anwendungen in Industrieunternehmen, zum Beispiel in der Qualitätskontrolle, wo Kamerasysteme mithilfe maschineller Lernverfahren trainiert werden, Fehler in den produzierten Bauteilen zu erkennen; oder in digitalen Assistenzsystemen, wo KI mithilfe von Sensorik den korrekten Montageprozess erlernt und Montagemitarbeitende durch individuell angepasste Anleitungen assistiert. KI ist mittlerweile in der Lage, kognitiv anspruchsvolle Aufgaben

des Menschen zu unterstützen. So kann KI Verträge zum Zweck einer juristischen Begutachtung analysieren, Schriftwechsel semantisch untersuchen und automatisiert E-Mails schreiben oder Rechnungen auswerten und Vorschläge für Buchungssätze entwickeln.

Im Personalmanagement gibt es eine Vielzahl von KI-Software für eine Reihe von HR-Kernprozessen (BPM 2019): In der Personalkostenplanung können Lohn- und Gehaltsentwicklungen mithilfe KI-gestützter Simulationen geplant werden; KI unterstützt den Personalbeschaffungsprozess, indem sie Lebensläufe automatisiert einliest, Rankings erstellt und den Schriftwechsel mit Bewerberinnen und Bewerbern automatisiert durchführt. In der Personaleinsatzplanung kann KI komplexe Schicht- oder Dienstpläne berechnen, die besondere Wünsche der Beschäftigten sowie Bedarfe des Unternehmens hinsichtlich eines flexiblen Einsatzes berücksichtigen.

KI beeinflusst Arbeit in verschiedenen Richtungen: Sie hilft den Menschen bei der Arbeit und lässt neue Geschäftsmodelle und Berufe entstehen. Mit der Einführung der KI können aber auch unerwünschte Folgen verbunden sein: Die KI kann als restriktiv und kontrollierend empfunden werden oder dies tatsächlich sein, es kann also durch fremdbestimmte Steuerung zu



Nicolas Colberg
Betriebsräte-Berater und wissenschaftlicher Mitarbeiter, Gesellschaft für Innovation, Beratung und Service (G-IBS) mbH, Berlin
colberg@g-ibs.de



Sebastian Terstegen
Wissenschaftlicher Mitarbeiter, ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Düsseldorf
s.terstegen@ifaa-mail.de



Hello!
How can I assist you today?



einem Verlust an Handlungsautonomie und -kompetenz (Fertigkeitsverlusten) von Menschen führen. Auch ein geringerer Gestaltungsspielraum für die Nutzerinnen und Nutzer ist ein Risiko. Das Substitutionspotenzial wird nicht nur in Fachkreisen, sondern auch seit längerer Zeit in der Presse diskutiert.

Bewertung von KI im Betrieb

Die Frage, wie die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine ausgestaltet werden kann und – je nach Sicht auf das Thema – soll, ist noch nicht abschließend beantwortet. Viele Expertinnen und Experten sind der Ansicht, dass der Einsatz von KI zu einer Automatisierung einfacher Tätigkeiten führen und KI die Aufgaben des Menschen im Bereich der Datenanalyse übernehmen wird. Es gilt, eine produktive und zugleich menschengerechte Kollaboration zu entwickeln (Suchy 2020), beispielsweise dadurch, dass sich betriebliche Vertreter mit Entwicklerinnen und Entwicklern von KI-Systemen darauf verständigen, welche

Ziele für das Unternehmen durch KI erreicht werden sollen. Eine betriebliche Folgenabschätzung kann sich auf die künftigen Arbeitsinhalte und -anforderungen, sich verändernde Belastungsprofile der Beschäftigten, Qualifikationsbedarfe in der Belegschaft sowie die Arbeitsplatzanzahl beziehen.

Neben den oben genannten Auswirkungen auf die Beschäftigten sollten Unternehmerinnen und Unternehmer auch auf andere Voraussetzungen und Effekte achten. Beispielhaft sind zu nennen (Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ 2022):

- \ **Strategie** Hilft die KI, die Unternehmensziele, Produkte und Dienstleistungen weiterzuentwickeln?
- \ **Voraussetzungen** Kann die KI-Anwendung mit den bestehenden Rahmenbedingungen im Unternehmen überhaupt genutzt werden?
- \ **Kurz- und langfristige Wirkung** Erzeugen die KI-Anwendungen direkt und kurzfristig oder eher mittel- bis langfristig einen Return on Investment (ROI)?

\ **Kosten-Nutzen-Bewertung** Trägt die KI-Anwendung zur tatsächlichen Effektivität und Effizienz des Prozesses bei, oder erhöht sie nach der Einführung Aufwand und Abhängigkeiten?

\ **Daten-Mehrfachverwendung (Rekontextualisierung)** Ist den beteiligten Führungskräften und Beschäftigten bekannt, ob die Daten der KI-Anwendung in anderen Kontexten und für andere Zwecke verwendet werden?

Wie bei allen betrieblichen Veränderungsprozessen gibt es auch bei der Einführung von KI Rahmenbedingungen, die für eine erfolgreiche Einführung neuer Maschinen oder Prozesse zu beachten sind. Dazu gehören die Kompetenz der involvierten sowie betroffenen Führungskräfte und Beschäftigten, die Transparenz des Planungs- sowie Einführungsprozesses und die Partizipation der Beschäftigten.

Mitbestimmung und Beteiligung

Der letztgenannte Faktor beinhaltet sowohl die gesetzlich geregelte Mitbestimmung

Betriebsräte haben bei der Einführung von Künstlicher Intelligenz starke Mitbestimmungsrechte.

KI kann nicht nur automatisiert Handlungsbedarfe für die Personalentwicklung erkennen, sondern auch Einfluss auf Arbeitstätigkeiten und -prozesse haben – oder diese sogar ersetzen.

sowie die nicht minder erfolgskritische Beteiligung der Beschäftigten. Es gilt zu beachten, dass auch in Betrieben ohne gewählten Betriebsrat die Beteiligung der Beschäftigten eine wichtige Rolle spielt, während in Betrieben mit Betriebsrat weder die Geschäftsführung noch das Mitbestimmungsorgan auf die Fachkenntnisse und das Prozesswissen der Beschäftigten verzichten sollten. Zudem sollten sowohl Qualifikationsbedarfe als auch berechnete Sorgen der betroffenen Beschäftigten erkannt und gewürdigt werden.

Betriebsräte haben bei der Einführung von Künstlicher Intelligenz in vielen Fällen starke Mitbestimmungsrechte. Im Gesetz zur Förderung der Betriebsratswahlen und der Betriebsratsarbeit in einer digitalen Arbeitswelt (sogenanntes Betriebsrätemodernisierungsgesetz), das im Juni 2021 in Kraft trat, wurden die Rechte von Betriebsräten bei der Einführung von KI explizit integriert (Bund Verlag 2021).

So ist in § 90 Abs. 1 Nr. 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) konkretisiert, dass Arbeitgeber den Betriebsrat über die Planung des Einsatzes Künstlicher Intelligenz unterrichten und die Ausgestaltung beraten müssen. § 80 Abs. 3 BetrVG regelt nunmehr einen vereinfachten Zugriff auf externen Sachverstand, wenn der Betriebsrat bei der Durchführung seiner Aufgaben die Einführung oder Anwendung von KI im betrieblichen Kontext zu beurteilen hat. Da der Gesetzgeber der Meinung ist, dass Fragen zu KI komplex sind und besonderen Sachverstand erfordern, entfällt in diesem Fall die sonst notwendige Erforderlichkeitsprüfung. Des Weiteren hat der Betriebsrat

zusätzlich zu den bisherigen Beteiligungsrechten bei der Aufstellung von Auswahlrichtlinien für Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen explizit auch dann ein Recht auf Beteiligung, wenn bei der Aufstellung der Auswahlrichtlinien KI zum Einsatz kommt (§ 95 BetrVG) (Däubler et al. 2022; Fitting et al. 2022).

Hinsichtlich der bereits vor der Novelle bestehenden Mitbestimmungsrechte ist insbesondere § 87 Abs. 1 BetrVG zu nennen; er regelt beispielsweise die starken Mitbestimmungsrechte bei der Einführung technischer Einrichtungen (Nr. 6) beziehungsweise für den Arbeits- und Gesundheitsschutz (Nr. 7). Diese räumen Betriebsräten weitreichende Möglichkeiten der Mitbestimmung bei der Einführung bestimmter KI-Anwendungen ein. Im Falle von § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG greift die Mitbestimmung bei allen technischen Einrichtungen, die dazu in der Lage sind, das Verhalten oder die Leistung von Beschäftigten zu überwachen. Im Personalwesen betrifft dies zum Beispiel Anwendungen für die Personalentwicklung: Zur Identifikation von Trainingsbedarfen und Entwicklungspotenzialen werden nicht nur externe Trainingsdaten erhoben, sondern es müssen auch personenbezogene Daten von Beschäftigten erfasst und analysiert werden. Betriebsräte können der Einführung solcher Anwendungen die Zustimmung verweigern, wenn Leistungs- und Verhaltenskontrolle nicht über eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden.

KI kann aber nicht nur automatisiert Handlungsbedarfe für die Personalentwicklung erkennen, sondern auch Einfluss auf Ar-

beitstätigkeiten und -prozesse haben – oder diese sogar ersetzen. Bei Veränderung oder Wegfall von Aufgaben greifen Bestimmungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (u.a. die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz), bei denen der Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG Mitbestimmungsrechte hat. Ebenso greifen unter Umständen weitere Regelungen zu Personalplanung, Qualifizierung und beruflichen Bildungsmaßnahmen (z.B. §§ 92, 92a, 96-98 BetrVG). Bei einschneidenden Veränderungen der Betriebsorganisation oder Einführung neuer Arbeitsmethoden kann sogar eine Betriebsänderung (§ 111 BetrVG) vorliegen, was Verhandlungen über einen Interessenausgleich und einen Sozialplan notwendig macht.

Betriebs- und Rahmenvereinbarungen

Es gibt bereits einige Betriebs- oder Rahmenvereinbarungen zu KI-Anwendungen, die vor allem in großen Unternehmen beziehungsweise Verwaltungen abgeschlossen wurden (z.B. Telekom, IBM, Landeshauptstadt Stuttgart, Siemens). Inhalte der Vereinbarungen sind unter anderem Fragen nach der KI-Ethik oder Anforderungen an KI-Anwendungen, zum Beispiel Diskriminierung, Transparenz, Risikobeurteilung, Handlungsträgerschaft. Weitere Inhalte sind häufig Klassifikations- und Prozessbeschreibungen, mit denen KI-Anwendungen bewertet werden und die festlegen, welche innerbetrieblichen Akteure wann im Einführungsprozess zu beteiligen sind. Diese Akteure können die IT-Abteilung, der Betriebsrat, ein KI-Ethikrat oder die Beschäftigten sein. Die Prozessbeschreibungen sind für die Betriebsparteien wich-

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass Beschäftigte Schutzrechte haben, die durch KI nicht gefährdet werden dürfen. Instrumente wie eine Risikobewertung dienen dazu, einzuschätzen, inwiefern diese Schutzrechte berührt werden.

Bedarfe und Anforderungen in den Betrieben

Welche Chancen und Gefahren sowie Unterstützungsbedarfe betriebliche Akteure bei der Nutzung von Künstlicher Intelligenz sehen, wurde in dem Forschungs- und Transferprojekt „en[AI]ble“ untersucht. Dieses Projekt wird aktuell im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert. Das Projektteam befragte verschiedene Zielgruppen, unter anderem Betriebsräte sowie Unternehmer und Fach- und Führungskräfte aus kleinen und mittleren Unternehmen.

Eine zentrale Erkenntnis aus den Gesprächen mit den betrieblichen Akteuren ist, dass die Wahrnehmung von KI als Technologie der Zukunft den Blick dafür verstellt, dass KI uns schon heute auf vielerlei Weise durch den Tag begleitet und in vielen Dingen steckt, die wir täglich nutzen – und KI somit vielmehr als eine Gegenwartstechnologie verstanden werden muss. Alle Akteure waren sich darin einig, dass sie sich selbst in ihren unternehmensspezifischen Handlungsfeldern KI-Kompetenzen aneignen müssen.

Die befragten Betriebsräte benennen die Identifizierung von KI-Anwendungen und die damit verbundenen Regelungsbedarfe als wesentliche Herausforderungen. Betriebsräte befürchten beziehungsweise erfahren beim Einsatz von KI Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Arbeitsplatzverlust, Wegfall oder Veränderung von Tätigkeiten sowie Arbeitsverdichtung.

In Betrieben, in denen KI bereits eingesetzt wird, wurden Betriebsräte oft nicht oder zu spät über KI-Implementierungen unterrichtet und konnten somit ihre Mitbestimmungsrechte weder prüfen noch einfordern. Betriebsräte sehen durch den Einsatz von KI allerdings auch erweiterte Potenziale, Arbeitsbedingungen menschengerechter zu gestalten. Um sachkundig und zielgerecht auf diesem komplexen Gebiet agieren zu können, sehen die befragten Betriebsräte

Unterstützungsbedarf durch KI-Expertinnen und -experten.

Den befragten Unternehmerinnen und Unternehmern sowie Fach- und Führungskräften fehlt häufig ein dezidierter Zugang zur systematischen Nutzung von KI: Sie sind zwar umfassend über KI informiert, haben aber Schwierigkeiten, entweder konkrete Anwendungsbereiche für KI in ihrem Unternehmen zu identifizieren oder konkrete KI-Anwendungen zu entwickeln beziehungsweise einzuführen. Sie stehen den Verbesserungspotenzialen von KI aufgeschlossen gegenüber, im Konkreten herrscht jedoch Unsicherheit über die Wirtschaftlichkeit von Investitionen in KI-Anwendungen. Als notwendig wird die Kompetenzentwicklung bei Führungskräften und Beschäftigten gesehen, sowohl was das Beherrschen der neuen Technologie als auch den Umgang mit Daten betrifft.

Des Weiteren sind die Auswirkungen beim Einsatz der KI auf Führungsverhalten und Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Daher sind die Erwartungen der Unternehmen an qualifizierte Unterstützung breit gefächert, angefangen bei grundlegenden KI-Kenntnissen über Kenntnisse des ökonomischen Nutzens von KI und KI-bedingter Veränderungsprozesse bis hin zu Sozialkompetenzen, pädagogischem Geschick und der Fähigkeit, Unsicherheiten und Ängste bezüglich KI aufzufangen. Die Erkenntnisse aus dieser Befragung werden durch weitere aktuelle Befragungen unterstützt (Pokorni et al. 2021; ifaa 2023).

Das en[AI]ble-Projektteam entwickelte ein an diese Bedarfe angepasstes Weiterbildungsangebot, in dem allen betrieblichen Akteuren handlungsleitende Kompetenzen zur produktiven und gesundheitsgerechten Gestaltung von KI-Anwendungen vermittelt werden (www.enable-seminar.de).

tig, weil KI-Systeme sich während der Nutzung verändern können, entweder durch die inhärente Programmierung und eine dynamische Datenbasis (maschinelles Lernen) oder durch anwenderseitige Updates. Dies macht auf betrieblicher Ebene die Regelung nicht nur von KI, sondern auch von anderen modernen Softwareanwendungen so herausfordernd.

Neben diesen genannten Grundsätzen sind in den Betriebs- oder Rahmenvereinbarungen häufig bereits konkrete Mitbestimmungstatbestände geregelt, zum Beispiel der Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Darüber hinaus werden Fragen des Datenschutzes und der Qualifizierung adressiert. Hierzu wurden teilweise Risikobewertungen (Stufensysteme) entwickelt, um die Auswirkungen unterschiedlicher KI-Anwendungen auf die Beschäftigten einzuschätzen und angepasst handeln zu können.

Unterschiede zwischen den Vereinbarungen bestehen hinsichtlich ihres Konkretisierungsgrades. Während in manchen Vereinbarungen überwiegend Grundsätze (z.B. zur Ethik und zu Prozessen) festgelegt sind, werden in anderen konkrete Regelungen (z.B. zum Datenschutz) festgelegt. Im Grundsatz gehen aber alle Vereinbarungen davon aus, dass Beschäftigte Schutzrechte haben, die durch KI nicht gefährdet werden dürfen. Instrumente wie eine Risikobewertung dienen dazu, einzuschätzen, ob diese Schutzrechte durch die KI-Einführung berührt werden. Ist dies der Fall, greifen Maßnahmen zum Ausschluss von negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten.

Allen KI-Anwendungen ist gemein, dass sie sich in der Anwendung verändern können, was die betriebliche Regelung vor der Einführung erschwert. Deshalb empfiehlt sich eine frühzeitige Risikobewertung.

Im Extremfall oder bei Nichtbeachtung dieser Grundsätze kann der Einführung von neuen KI-Anwendungen oder von KI-Komponenten in IT-Anwendungen vom Betriebsrat widersprochen werden. So wurde zum Beispiel bei einem großen internationalen Chemiebetrieb der Einführung der Management-Software Workday, die KI und maschinelles Lernen integriert, zwar zugestimmt, allerdings nur bei Abschaltung von automatisierten KI-gestützten Softwaremodulen. Diese ermöglichen beispielsweise, die Fachkompetenzen der Belegschaft zu analysieren und eine darauf abgestimmte Personalstrategie vorzuschlagen oder sich wiederholende, manuelle Aufgaben im Umgang mit der Software intelligent zu automatisieren. So konnte in dem Unternehmen ein neues Personalmanagementsystem unter Zustimmung aller Betriebsparteien eingeführt werden, ohne die Beschäftigten Risiken auszusetzen (Grasy / Seibold 2022).

Diese nur auszugsweise beschriebenen Mitbestimmungsrechte und praktischen Regelungsansätze verdeutlichen eines: Arbeitgeber und Betriebsräte können und sollten gemeinsam und bestenfalls vor Einführung von KI Grundsätze für diese entwickeln und (Rahmen-)Betriebsvereinbarungen abschließen. Eine erst nachträgliche oder zu späte Auseinandersetzung führt unter Umständen zu Konflikten sowie auch zur Vernachlässigung eines wesentlichen Faktors erfolgreichen Change-Managements: der Beteiligung der Beschäftigten. Diese können durch ihre über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehende Beteiligung im gesamten Prozess nicht nur ihr Fachwissen in KI-Einfüh-

rungsprojekte einbringen, durch eine gelungene Einbindung werden gleichzeitig Kompetenzen erweitert sowie Ängste und damit auch potenzielle Widerstände abgebaut.

Fazit

Künstliche Intelligenz beschreibt nicht ein bestimmtes Produkt, sondern eine Klasse von statistischen Verfahren, die für Training und Anwendung große Datenmengen benötigen. Allen KI-Anwendungen ist gemein, dass sie sich in der Anwendung verändern können, was die betriebliche Regelung vor der Einführung erschwert. Aufgrund der unsicheren Vorhersagbarkeit der Auswirkungen sollten daher frühzeitig Risikobewertungen durchgeführt sowie Regelungen zum Ausschluss negativer Auswirkungen auf die Beschäftigten festgelegt werden. Dabei sind Betriebsräte zwingend zu beteiligen, aber auch die Kompetenz weiterer Beschäftigtengruppen (z.B. von IT-Expertinnen und -experten, für den Datenschutz verantwortlichen Personen oder Domänenexpertinnen und -experten an den Arbeitsplätzen, an denen KI eingesetzt werden soll) ist im Planungs- und Einführungsprozess einzubinden, um den Erfolg sicherzustellen.

Die neue Technologie ist für alle Beteiligten eine Herausforderung. Daher sollte am Anfang eine gründliche inhaltliche Auseinandersetzung stehen. Auf Grundlage informierter Entscheidungen und guter Regelungen können zudem in den Betrieben Lern- und Experimentierräume entstehen, in denen KI-Anwendungen durch Partizipation produktiv und menschengerecht gestaltet werden. ●

Der Artikel fasst wichtige Fachinformationen zum Thema zusammen, er stellt keine Rechtsdienstleistung im engeren Sinn dar.

Literatur

BPM (2019): Zwischen Euphorie und Skepsis. KI in der Personalarbeit, Berlin

Bund Verlag (2021): Das ändert sich durch das Betriebsrätemodernisierungsgesetz; www.bundverlag.de/aktuelles-Das-aendert-sich-durch-das-Betriebsraetemodernisierungsgesetz.html

Däubler, W. / Klebe, T. / Wedde P. (Hg.) (2022): BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz, Kommentar für die Praxis, 18. Aufl., Frankfurt

Fitting, K. et al. (2022): Betriebsverfassungsgesetz: BetrVG, 31. Aufl., München

Grasy, J. / Seibold, B. (2022): KI in Personalmanagementsystemen ausschließen, Hans-Böckler-Stiftung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Nr. 027

ifaa (2023): Künstliche Intelligenz in produzierenden Unternehmen; www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/studien/kwh-ue-alf-ki-studie-ergebnisse

Pokorni, B. / Braun, M. / Knecht, C. (2021): Menschzentrierte KI-Anwendungen in der Produktion. Praxiserfahrungen und Leitfaden zu betrieblichen Einführungsstrategien; doi.org/10.24406/publica-fhg-300817

Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ (Hg.) (2022): KI erkennen, bewerten und einführen – Kriterien der Arbeitsgestaltung; www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/KI-Factsheet/KI_Kriterien_factsheet_2022_12_1_web.pdf


Suchy, O. (2020): Gute Arbeit by design – Wie wir KI für Gute Arbeit nutzen können, in: Leistung & Entgelt, 3, 26-34

Terstegen, S. / Lennings, F. (2020): Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt – über Verfahren und Methoden sowie die Bedeutung und Verbreitung von KI in der betrieblichen Praxis, in: Leistung & Entgelt, 3, 7-25

„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. Beeinflusst 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.

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

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.

