

## Büropraxis

Im folgenden Teil werden die Erkenntnisse aus den Interviews mit den theoretischen Ergebnissen verknüpft. Dabei werden sowohl Übereinstimmungen als auch neue Einblicke in bisher weniger erforschte Bereiche herausgestellt, insbesondere im Bereich flexibler Arbeitszeiten.

### **Wissensstand (Know-how)**

Der Wissensstand der befragten Architektinnen und Architekten bezüglich flexibler Arbeitszeitgestaltung stand zunächst im Mittelpunkt der Befragung. Die Analyse der Kenntnisse innerhalb der Architekturbranche zeigt ein gemischtes Bild. Zwar kommen flexible Arbeitszeitregelungen wie Teilzeit, Homeoffice und Gleitzeit zum Einsatz, jedoch sind die Interviewten nur begrenzt mit den verschiedenen Modellen und ihren potenziellen Vor- und Nachteilen vertraut. Die Befragten haben geringe Kenntnisse über flexible Arbeitszeitmodelle, insbesondere in Bezug auf die flexible Anpassung der Arbeitszeit hinsichtlich Dauer, Lage und Verteilung zum Vorteil sowohl der Arbeitgebenden als auch der Arbeitnehmenden. Sie betrachten Regelungen bereits als flexibel, wenn sie von der Norm abweichen. Es herrscht Unsicherheit über die Wirksamkeit und Effektivität flexibler Modelle, was dazu führt, dass nicht das gesamte Spektrum flexibler Arbeitszeitoptionen ausgeschöpft wird. Ein professionelles Personalmanagement, das die Integration flexibler Arbeitszeitmodelle unterstützt, fehlt in den Architekturbüros. Das führt dazu, dass solche Regelungen hauptsächlich situativ angewendet werden, um unmittelbare Bedürfnisse von Mitarbeitenden zu erfüllen, anstatt sie strategisch in die Unternehmensziele zu integrieren. Die Möglichkeit, flexible Arbeitszeitmodelle als Vorteil für unternehmerische Anforderungen zu nutzen, bleibt

unerkannt. Bei der Frage nach flexibler Arbeitszeitgestaltung stehen Teilzeitarbeit und Homeoffice im Mittelpunkt und werden am häufigsten genannt.

### Teilzeit

In den Interviews wird Teilzeitarbeit automatisch als ein Mittel zur Flexibilisierung der Arbeitszeit betrachtet.

Allein die Reduzierung der regulären Arbeitszeit sehen alle Befragten als Möglichkeit, größere zeitliche Flexibilität zu generieren. Ein wiederkehrender Aspekt ist die geschlechterspezifische Betrachtung von Arbeitszeitreduktionen. Häufig beträgt die Reduzierung der regulären Arbeitszeit bis zu 50 %, wobei diese Reduzierung hauptsächlich Frauen betrifft. Diese Reduzierung wird ausschließlich mit Betreuungsaufgaben begründet. Neben dem Teilzeitmodell mit 50 % existieren auch Modelle mit einer Reduzierung von 20 % bis 25 %, die hauptsächlich von Männern genutzt werden und die oft mit Aus- und Weiterbildung oder berufsbezogenen Tätigkeiten wie Lehrtätigkeiten an Hochschulen verbunden

*>Familiäre Verpflichtungen können die Karriereplanung behindern, weil Sie z. B. wichtige Meetings verpassen.<*

sind. Eine Reduktion der Normalarbeitszeit, die mit einer berufsnahen Tätigkeit in Verbindung steht, findet grundsätzlich größere Akzeptanz als Care-Arbeit. Insgesamt wird eine volle Verfügbarkeit für Führungspositionen als entscheidend angesehen, um intern erreichbar zu sein und den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Auch in der Architekturbranche ist Elternzeit stark mit Frauen assoziiert. Obwohl mittlerweile die Akzeptanz dafür steigt, dass Väter Elternzeit nehmen, bleibt dies oft mit Vorurteilen verbunden und ist wenig verbreitet. Die meist kürzeren Elternzeiten der Väter stellen dabei eine Herausforderung für den Projektverlauf dar.

## **Homeoffice**

Die Notwendigkeit des Homeoffice während der Pandemie hat in der Architekturbranche zu einer größeren Akzeptanz ortsflexiblen Arbeitens geführt. Trotz anfänglicher Vorbehalte wurde deutlich, dass ortsflexibles Arbeiten möglich ist. Die Flexibilität schränkt die Motivation der Mitarbeitenden nicht ein und ermöglicht störungsfreies Arbeiten, was als Mehrwert betrachtet wird. Die Herausforderungen durch das Homeoffice werden jedoch kaum thematisiert. Neben der Verfügbarkeit eines geeigneten Arbeitsplatzes ist die Möglichkeit zu störungsfreiem Arbeiten eine Grundvoraussetzung, die nicht allen Personen zur Verfügung steht. Eine Person beschreibt die Schwierigkeiten, die entstehen, wenn man versucht, im Homeoffice Arbeit und familiäre Verpflichtungen voneinander zu trennen. Über die potenziellen Risiken einer Selbstgefährdung, die Risiken einer Entgrenzung oder über bürointerne Regelungen zur Erreichbarkeit wird in den Interviews nicht diskutiert. Vielmehr bewerten die Befragten den fehlenden informellen Austausch, insbesondere den persönlichen Wissenstransfer, der in der Branche eine bedeutende Rolle spielt, negativ. Dies führt zu Nachteilen bei der Projektbearbeitung.

Während das Homeoffice in den Interviews überwiegend positiv bewertet wird, fehlen bei allen Befragten klare Strategien und Kriterien für die langfristige Umsetzung. Die Arbeitswissenschaftlerin Prof. Dr. Yvonne Ferreira betont die erheblichen Risiken wie die Entgrenzung der Arbeit, also die zunehmende Verschmelzung von Arbeitszeit und Freizeit sowie die Auflösung von Grenzen zwischen Arbeitsplatz und privatem Leben, und die Selbstüberforderung der Mitarbeitenden im Homeoffice. Sie erläutert in einem Interview mit der Autorin, dass die psychische Belastung im Kontext der Arbeit im Homeoffice zunimmt, was auf die vermehrte Vermischung von Beruf und Freizeit zurückzuführen ist. Ferreira betont, dass die Bewältigung dieser Herausforderungen eine individuelle Anpassung erfordert,

bei der jeder Mitarbeitende lernen muss, seine eigenen Grenzen zu erkennen und geeignete Maßnahmen zur Selbstfürsorge zu ergreifen.<sup>1</sup>

### **Gleitzeit**

Einige Mitarbeitende erwähnen die Möglichkeit eines flexiblen Arbeitsbeginns und -endes in ihren Büros. Allerdings betrachten sie diese Flexibilität nicht als eigenständiges Arbeitszeitmodell. Es wird in den Diskussionen über bestehende Arbeitszeitmodelle nicht erwähnt. Dies legt nahe, dass den Mitarbeitenden nicht bewusst ist, dass diese Option der Flexibilisierung von der Unternehmensseite angeboten wird. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die Büroinhabenden darauf hinweisen, dass dieses Modell Teil der Arbeitszeitregelung ist und den Architektinnen und Architekten einen Mehrwert bietet.

### **Vier-Tage-Woche**

Obwohl keines der befragten Büros bisher das Vier-Tage-Modell umsetzt, wird es von den Mitarbeitenden mehrfach als wünschenswertes Modell genannt. Dies liegt daran, dass es eine fokussierte Arbeitswoche ermöglicht und unabhängig vom Geschlecht als ideales Modell angesehen wird: »Die Vier-Tage-Woche wäre ideal, um konzentrierter zu arbeiten, selbst wenn es bedeutet, auf etwas Gehalt zu verzichten.«

### **Risiken**

Potenzielle Gefahren und Risiken negativer Arbeitszeitgestaltung, wie Leistungsabfall oder Fehleranfälligkeit durch zu lange Arbeitszeiten, Selbstüberforderung und Entgrenzungsszenarien, finden wenig Beachtung. Eine Person berichtet von körperlicher und geistiger Erschöpfung, die zu extremer Müdigkeit führt und die Teilnahme an Aktivitäten und sozialen Kontakten einschränkt. Diese Erschöpfung wird zwar auf die Anforderungen des Berufs zurückgeführt, jedoch fehlen eine Selbstreflexion und

mögliche Vorgehensweisen, um diesen Umstand zu verbessern. Insgesamt bringen weder Mitarbeitende noch Arbeitgebende gesundheitliche Risiken mit Arbeitszeitgestaltung in Verbindung, weder auf physischer noch auf psychischer Ebene. Es mangelt an Bewusstsein für die negativen Auswirkungen ungünstig gestalteter Arbeitszeiten. Eine Ausnahme bildet die Geschäftsführung eines Unternehmens, das bereits vor der Pandemie aufgrund von Personalmangel das Arbeiten im Homeoffice ermöglicht hat. Die befragte Person erklärt, dass die Mitarbeitenden aufgrund von mehreren Burn-out-Erkrankungen regelmäßig Gespräche mit einem Burn-out-Coach führen, was einen Teil des Gesundheitsmanagements darstellt (siehe »Herausforderungen für Unternehmen«, S. 22).

## **Chancen**

Die Chancen flexibler Arbeitszeitgestaltung werden ausschließlich im Kontext von Teilzeit formuliert. Der Verlust der Arbeitskraft und die damit verbundene Suche nach neuem Personal sind für Architekturbüros mit einem organisatorischen und finanziellen Aufwand verbunden. Vor diesem Hintergrund wird die Beschäftigungsform der Teilzeit akzeptiert und umgesetzt. Mitarbeitende erkennen die Chance auf zusätzliche Zeit für persönliche Interessen sowie für familiäre Verpflichtungen, adressieren jedoch nicht die potenziellen Vorteile der zeitlichen Flexibilität für das Unternehmen. Zusätzliche positive Aspekte aus unternehmerischer Perspektive, wie die Anpassung an eine sich verändernde Auftragslage oder die Kompensation von ausfallenden Mitarbeitenden, bleiben bei allen Befragten unbeachtet. Dies liegt zum einen daran, dass Teilzeit lediglich als Reduzierung der Normalarbeitszeit betrachtet wird, und zum anderen daran, dass es keine übergreifende Konzeption gibt, die verschiedene Szenarien und die damit verbundenen Vor- und Nachteile für alle Beteiligten berücksichtigt. Aspekte wie höhere Motivation

und bessere Gesundheit der Mitarbeitenden sowie Vorteile im Kontext der Kundenbetreuung formuliert keine der befragten Personen.

### Bedenken

Es überwiegen eindeutig die Bedenken hinsichtlich flexibler Arbeitszeitgestaltung, insbesondere in Bezug auf die wirtschaftliche Umsetzbarkeit und den damit verbundenen Organisationsaufwand. Ein Hauptargument gegen eine unternehmensweite Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle ist der Koordinationsaufwand, der mit Abweichungen von der Normalarbeitszeit einhergeht. Dies betrifft sowohl die interne Arbeitszeitkoordination als auch die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden für Ansprechpartner oder Kundinnen. In den Gesprächen werden wiederholt Zweifel an der wirtschaftlichen Tragfähigkeit flexibler Arbeitszeiten thematisiert. Dabei werden hauptsächlich organisationsbezogene Themen angesprochen, anstatt die tatsächlich relevanten wirtschaftlichen Aspekte wie Sozialversicherungsbeiträge für das Unternehmen und die Mitarbeitenden zu diskutieren.

*»Flexibilität kostet doch Geld?«*

Viele dieser Vorbehalte gegen eine Flexibilisierung der Arbeitszeit resultieren aus einer intuitiven, nicht professionellen Herangehensweise im Personalmanagement.

### Überstunden/Mehrarbeit

Unerwartete Arbeitslasten, knappe Projektfristen und unvorhergesehene Probleme können Überstunden verursachen. Zusätzlich können Mängel in der Personalplanung und Arbeitsorganisation sowie ineffizientes Verhalten der Beschäftigten dazu beitragen. Die verfügbaren Daten zeigen, dass Architekturschaffende häufig Überstunden leisten, was durch die Ergebnisse der Interviews bestätigt wird. Die genauen Gründe dafür sind jedoch nicht immer klar. In den meisten Architekturbüros existiert eine Regelung für

Überstunden, die besagt, dass eine bestimmte Anzahl an Überstunden geleistet werden muss – ohne zusätzliche Vergütung oder Freizeitausgleich. Allerdings führen inklusive

»Die Aufzeichnung von Überstunden erfolgt sehr individuell.« dierte Überstunden oft zu Diskussionen und einem Gefühl der Ungleichbehandlung. Bestehende Regeln lassen viel Raum für persönliche Interpretationen, und die Erfassung der Mehrarbeit wird nicht überprüft.

Einige Architekturbüros führen keine systematische Stundenerfassung durch, was ebenfalls zu individuellen Vorgehensweisen führt. Die Bereitschaft zur Leistung von Überstunden variiert. Viele Architekten und Architektinnen akzeptieren unbezahlte Überstunden, ohne das System zu hinterfragen. Einige wenige Büros lehnen die Regelung der inkludierten Überstunden ab und handhaben Überstunden anders: Sie entstehen ausschließlich als Reaktion auf spezifischen Bedarf seitens des Unternehmens und erfordern die Zustimmung des Arbeitgebenden oder der Projektleitung. Zusätzlich ist ein geplanter Abbau der geleisteten Überstunden innerhalb eines festgelegten Zeitraums vorgesehen, was ein Prinzip der Arbeitszeitorganisation darstellt (Arbeitszeitkonto). Dieser Ansatz zeigt eine strukturierte Herangehensweise an das Thema Überstunden und wird von den Gesprächspartnern als notwendig erachtet, um klare und für

»Wir bringen damit Ruhe rein und unterstützen Mitarbeiter beim Aufbau eines sozialen Lebens, was bei vielen Architekten offensichtlich ein Problem ist.« alle geltende Regelungen zu schaffen. Dabei werden unternehmerische Ziele berücksichtigt, um projektspezifisch reagieren zu können und gleichzeitig die internen Abläufe zu beherrschen. Zugleich wird sichergestellt, dass den Mitarbeitenden angemessene Regenerationszeiten gewährt

werden und die für Unternehmensbelange aufgewendete Zeit durch Freizeitausgleich kompensiert wird.

## Kultur

Die Ergebnisse zur Berufskultur in der Architekturbranche verdeutlichen die tief verwurzelte Tradition, die von einem

*»Schon im Studium wird 24/7 erwartet, Wochenend- und Nachtarbeit inklusive. Diese Erwartung, Zeit zu opfern, setzt sich in der Arbeitswelt fort.«*

ausgeprägten Berufsverständnis geprägt ist. Studierenden der Architektur wird vermittelt, dass ihr Beruf mehr ist als nur eine Erwerbstätigkeit – er wird vielmehr als eine Lebenshaltung angesehen, die eine ständige Verfügbarkeit und überlange Arbeitszeiten einschließt. Die

Hochschulen spielen eine maßgebliche Rolle bei der Bewahrung und Festigung dieses tradierten Berufsverständnisses. In den Büros wird von Geschäftsführenden und Führungskräften weiterhin eine tief verankerte Kultur der langen Arbeitszeiten gelebt, die auf gestalterischer Verantwortung und Berufsethos beruht. Sie betrachten diese Sichtweise als selbstverständlichen Bestandteil des Berufs.

*»Wenn man diesen Anspruch an seine Arbeit hat, muss man eben ein kleineres Auto fahren.«*

Dabei wird der Architekturberuf oft romantisiert und als kreatives Schaffen verstanden, das ein gewisses Maß an Hingabe und Opferbereitschaft erfordert.

Häufig wird ein geringerer betriebswirtschaftlicher Gewinn in Kauf genommen, um diesem Anspruch gerecht zu werden.

## Erwartungen

Insgesamt ist ein deutlicher Wandel in den Erwartungen und Einstellungen zur Arbeit erkennbar, insbesondere bei der jüngeren Generation der Mitarbeitenden. Zusätzlich zur sinkenden Bereitschaft für lange Arbeitszeiten ändert sich auch die Einstellung der Mitarbeitenden zu ihrer Tätigkeit. Die Erwartungen an Aufgabenbereiche und

Arbeitszeiten nehmen zu. Diese Veränderungen werden auf einen Arbeitsmarkt zurückgeführt, der Arbeitssuchenden und Absolventen eine Auswahl zwischen verschiedenen Angeboten ermöglicht. Der steigende Wettbewerb um Fachkräfte zwingt Arbeitgebende dazu, sich auf die Bedürfnisse und Forderungen der Bewerber einzustellen.

*»Ich ärgere mich manchmal: Als ich angefangen habe zu arbeiten, da haben wir wesentlich mehr geschuftet.«*

Es existieren unterschiedliche Sichtweisen, die auf eine unterschiedliche berufliche Sozialisation der Befragten zurückzuführen sind. Während jüngere Arbeitnehmende von einem Arbeitnehmermarkt profitieren, haben Führungskräfte eine andere Arbeitsmarkterfahrung gemacht.

In den Interviews wird deutlich, dass unterschiedliche Ansichten der Befragten zu einem Spannungsfeld führen: Auf der einen Seite stehen Personen mit einer beruflichen Prägung, häufig in Führungspositionen, und auf der anderen Personen mit einer veränderten Haltung zu ihrem Beruf. Obwohl alle übereinstimmen, dass sich der Arbeitsmarkt für Architekturschaffende verändert hat und die Rahmenbedingungen entsprechend angepasst werden müssen, werden die damit verbundenen Wünsche nach anderer Arbeitszeitgestaltung kritisch betrachtet. Oft äußern die Befragten ablehnende Kommentare, die häufig mit ihrem individuellen Arbeitsverständnis und Erfahrungsspektrum zusammenhängen. Der Wunsch nach einer besseren Work-Life-Balance wird dabei meist mit der Forderung nach mehr Freizeit gleichgesetzt, ohne eine differenzierte Einordnung der Privatzeit vorzunehmen. Die befragten jungen Architekturschaffenden arbeiten zwar

*»Die Architekturbranche hinkt einfach hinterher.«*

durchweg in Vollzeit, äußern aber konkrete Vorstellungen zu flexibler Arbeitszeitgestaltung. Sie erkennen Verbesserungspotenzial in der aktuellen Umsetzung in den Architekturbüros und bezeichnen die Umsetzungsstrategien in der Branche als »nicht zeitgemäß«.

Die jüngere Generation sieht sich mit dem Vorwurf geringerer Leistungsbereitschaft konfrontiert, während ihre Forderungen nach flexiblen und geregelten Arbeitszeiten auf Widerstand stoßen. In den Interviews begründen sie

*»Die ältere Generation belächelt uns oder befürchtet negative Auswirkungen.«*

veränderten Haltung und Sichtweise auf das Berufsleben nicht ernst genommen.

ihre Forderungen damit, dass angemessene Erholungsphasen notwendig sind, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten. Gleichzeitig fühlen sie sich aufgrund ihrer

In den Diskussionen wird deutlich, dass sich das anspruchsvolle Leistungsniveau erfahrener Mitarbeitender negativ auf deren Gesundheit auswirkt und diese dazu gezwungen sind, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Es entsteht der Eindruck, dass das vorhandene Wissen über den aktuellen Stand der Arbeitswissenschaft wenig Beachtung findet, obwohl sich die Erfahrungen von langjährigen Mitarbeitenden mit den Erkenntnissen decken.

Die Ansprechbarkeit für Kundinnen und Kunden wird oft als Hürde für eine flexible Arbeitszeitgestaltung genannt. Bei genauerer Betrachtung offenbart sich ein breiteres Spektrum in der Kundenlandschaft und bezüglich der tatsächlich formulierten Erwartungen. Während einige Kunden auf persönliche Anwesenheit und ständige Erreichbarkeit bestehen, zeigen immer mehr Auftraggebende eine Bereitschaft, flexiblere Arbeitspraktiken zu akzeptieren. Eine befragte Person ist überzeugt, dass eine wirksame Vorgehensweise darin besteht, dass das Büro Projekte sorgfältig koordiniert und die Verfügbarkeit der Projektbeteiligten transparent gegenüber den Kunden kommuniziert.

*»Vorbilder sind unerlässlich.«*

Obwohl die Akzeptanz seitens der Bauherrinnen und Bauherrn noch nicht einheitlich ist, wird erwartet, dass sie sich im Laufe der Zeit verbessern wird. Dabei ist es wichtig, eine Vorbildfunktion einzuneh-

men. So wird das Vertrauen gefördert und bewiesen, dass ein erfolgreiches Projekt auch bei flexibler Arbeitszeitgestaltung möglich ist und Professionalität nicht zwangsläufig mit einer ständigen Verfügbarkeit einhergehen muss.

## **Rahmenbedingungen im Unternehmen**

Bei der Betrachtung der in der Arbeitswissenschaft festgelegten Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeitmodelle zeigt sich, dass diese weder ausreichend in deren Unternehmenskultur berücksichtigt werden noch in strategischen Zielsetzungen verankert sind. Das ist auf die fehlende unternehmerische Ausrichtung, aber auch auf eine projektbezogene Auftragslage zurückzuführen, die langfristige Planungen erschwert. Die strukturellen Defizite, die Voraussetzungen für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle sind, reichen von einem Mangel an professionellem Personalmanagement bis hin zur unzureichenden Erfassung von Arbeitszeiten.

## **Unternehmenskultur**

Entscheidungsabläufe sind in den Architekturbüros oft informell und unstrukturiert. Die Geschäftsführenden treffen Entscheidungen selten auf langfristige Unternehmensstrategien gestützt, sondern vielmehr intuitiv. Ebenso sind die flexiblen Arbeitszeitmodelle nicht Teil einer strategischen Unternehmensausrichtung und dienen keinem unternehmerischen Ziel. Sie werden vielmehr als Reaktion auf individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitenden umgesetzt. Solche individualisierten Lösungen stoßen nicht bei allen Mitarbeitenden auf Zustimmung. Es zeigt auch, wie das Fehlen unternehmensübergreifender Vereinbarungen dazu führen kann, dass es durch individuelle Modelle zu einer Mehrbelastung für das gesamte Team kommt. Langfristig können solche Regelungen Unzufriedenheit und ein Gefühl

der Ungleichbehandlung hervorrufen. Dabei regeln unternehmensübergreifende Richtlinien nicht nur die organisatorische Umsetzung, sondern auch den Umgang mit solchen Belastungen und tragen zur Akzeptanz bei. Ein flexibler Umgang mit Arbeitszeit ermöglicht eine Anpassung an die Projekte und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Teams, wodurch sowohl die Interessen der Mitarbeitenden als auch der Unternehmen optimiert werden.

Obwohl einige Architekturbüros bereits aktiv daran arbeiten, ihre Unternehmenskultur zu gestalten, bleiben sie die Ausnahme. Vielfach liegt der Fokus noch darauf »was man tut, und nicht auf dem, was man erreichen oder verändern möchte«.<sup>49:95</sup> Ein bedeutender Bestandteil der Unternehmenskultur ist das Personalmanagement, das die Gestaltungsfelder und Einzelmaßnahmen bei der Personalentwicklung mitbestimmt, einschließlich Richtlinien, Leitbildern und Unternehmensstrukturen. Weder das Wissen über derartige Inhalte noch entsprechende Entwicklungstendenzen sind in Architekturbüros erkennbar. Die Bedeutung der Unternehmenskultur wird in der Branche unterschätzt, was auf ein grundlegendes Defizit im Umgang mit unternehmerischen Fragen zurückzuführen ist.

Aussagen zur Unternehmenskultur in den verschiedenen Büros verdeutlichen, dass diese meist mit dem Betriebs- und Unternehmensklima gleichgesetzt wird (siehe »Unternehmenskultur«, S. 28). Das Betriebsklima und der Zusammenhalt innerhalb der Architekturbüros werden größtenteils positiv bewertet und als familiär empfunden. Allerdings kann diese familiäre Atmosphäre auch nachteilig sein, da persönliche Beziehungen die Durchsetzung von Forderungen nach flexibleren Arbeitszeiten und besseren Arbeitsbedingungen erschweren können und die Vermischung von Arbeit und Privatem begünstigen. Die Wirtschaftspsychologin Vera Starke schreibt, dass die Verwendung des Begriffs »Familie« in Unternehmenskontexten Erwartungen weckt, die ein Unternehmen weder erfüllen kann noch sollte, da die

Arbeitswelt nicht mit der sozialen Welt gleichgesetzt werden sollte. In der Arbeitswelt fungieren Personen als Träger von Aufgaben, während sie in der sozialen Welt Beziehungen pflegen, die unabhängig von Arbeitsleistungen sind. Sie beschreibt den Weg hin zu einer modernen Unternehmenskultur über die »Professionalisierung des Arbeitssystems, u.a. durch Führungs- und Personalentwicklung, Coaching, Mentoring«.<sup>49:38</sup>

In allen Architekturbüros finden sich qualitative Merkmale wieder, die typischerweise kleinen und mittleren Unternehmen zugeschrieben werden (siehe »Kleine und mittlere Unternehmen«, S. 39). Es handelt sich um inhaber-

*»Wir haben immer individuell reagiert, nicht professionell gehandelt.«* geführte Strukturen, bei denen arbeits- und büroorganisatorische Prozesse über die Zeit gewachsen sind und Entscheidungen oft improvisiert und intuitiv getroffen

werden. Diese unzureichende unternehmerische Ausrichtung manifestiert sich auf verschiedenen Ebenen.

## Strategie

Ohne eine angemessene Gestaltung der Unternehmenskultur fehlen in den Architekturbüros die Grundlagen für eine strategische Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle. Aktuell zeigt sich ein Mangel an aktiver Ausrichtung der Unternehmenskultur auf flexible Arbeitszeitgestaltung, was sowohl auf fehlendes Wissen als auch auf Vorbehalte gegenüber der Relevanz unternehmenskultureller Veränderungen zurückzuführen ist. Wichtige Aspekte wie die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeitenden und die damit verbundene Transparenz seitens der Unternehmen bezüglich ihrer strukturellen und finanziellen Strategien werden nicht angemessen berücksichtigt. Viele Geschäftsführende bevorzugen eine geringe Transparenz

bezüglich der finanziellen Lage, da sie befürchten, dass das Wissen darüber Druck auf die Mitarbeitenden ausüben könnte. Eine solche Offenheit ist jedoch nicht nur wichtig für das Verständnis der Mitarbeitenden, sondern auch für ein verantwortungsvolles und vorausschauendes Handeln am Arbeitsplatz. Es scheint, dass die potenziell positiven Auswirkungen einer solchen Transparenz auf den Umgang mit der eigenen Arbeitszeit in vielen Architekturbüros nicht ausreichend anerkannt werden.

Der Architekt Johannes Pellkofer, Experte für Qualitätsmanagement im Baubereich, vertritt die Meinung, Mitarbeitende sollten wie »kleine Selbstständige« behandelt werden. Das würde es ihnen ermöglichen, ihre Tätigkeit und den damit verbundenen Zeitaufwand eigenständig einzuschätzen, zielgerichtet zu agieren und Prioritäten im Arbeitsprozess zu setzen. Zudem argumentiert Pellkofer für die Transparenz hinsichtlich der wirtschaftlichen Aspekte eines Unternehmens. Er betont die Wichtigkeit, von Anfang an offen zu kommunizieren, welche Kriterien für die Wirtschaftlichkeit eines Projekts relevant sind, und plädiert dafür, Gewinnmargen und -ziele offenzulegen, um den Mitarbeitenden ein besseres Verständnis für die geschäftlichen Anforderungen zu vermitteln. Dies, so argumentiert er, würde den Mitarbeitenden helfen, ihre Zeit effizienter zu nutzen, indem sie bewusster entscheiden, welche Aufgaben Priorität haben und welche weniger Zeit erfordern. Durch diese offene Kommunikation könnten die Mitarbeitenden mehr Wertschätzung für ihre eigene Zeit entwickeln und eine ausgewogene Arbeitsweise finden, die sowohl die wirtschaftlichen Ziele als auch ihre kreativen Bedürfnisse berücksichtigt.<sup>1</sup>

## Personalmanagement

In vielen Architekturbüros erledigen Architektinnen und Architekten Aufgaben, die über ihren eigentlichen Tätigkeitsbereich hinausgehen, wie beispielsweise Presse- oder

Personalarbeit. Es werden keine spezialisierten Fachkräfte beauftragt, um diese Aufgaben zu übernehmen, obwohl dies die Effizienz steigern könnte.

Das weist auf einen Mangel an Professionalisierung und ineffizientes Personalmanagement hin. Moderne Personalmanagementansätze, die sowohl operative als auch strategische Maßnahmen umfassen, fehlen in den Büros häufig.

Die Verantwortung für Personalaufgaben liegt hauptsächlich bei den Geschäftsführenden oder Partnern der Büros, die dafür zusätzlich zu ihren anderen Aufgabenbereichen zuständig sind und die meist keine spezifische Ausbildung im Human Resource Management absolviert haben. Dies geschieht entweder aufgrund der begrenzten Größe des Büros oder aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen.

Alternativ werden die Personalangelegenheiten ausgelagert, wobei die Aufgaben dann hauptsächlich auf die Verwaltung beschränkt sind und keine Personalentwicklung beinhalten.

*»Das sind Architekten, die machen alles: PR, HR bis hin zur Kommunikation.«* In größeren Büros mit mehr als 50 Mitarbeitenden gibt es in der Regel eine Personalabteilung, die sich ausschließlich um Personalangelegenheiten kümmert. Auch hier beschränkt sich der Tätigkeitsbereich vorwiegend auf administrative Aufgaben.

## Struktur

Strukturelle Defizite für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle finden sich in verschiedenen Bereichen. Die Aufbauorganisation der Architekturbüros zeigt hierarchische Strukturen, die sich mit zunehmender Bürogröße verstärken. Diese dienen dazu, die Geschäftsführung zu entlasten und die Verteilung von Führungsaufgaben zu erleichtern. Die Einführung zusätzlicher Hierarchieebenen trägt zudem dazu bei, klare Karrierewege innerhalb des

Büros zu schaffen. Doch es mangelt oft an der benötigten Flexibilität dieser Strukturen, insbesondere in der Unterscheidung zwischen projektübergreifenden und projektspezifischen Zuständigkeiten.

Projektübergreifende Zuständigkeiten, die sowohl organisatorische als auch inhaltliche Aspekte umfassen, sind in Architekturbüros selten formalisiert und wenig ausgeprägt. Dabei können sie einen erheblichen Beitrag zu einer effizienteren Arbeitsweise und einer verbesserten Qualitätssicherung leisten, indem sie das Wissen und die Verantwortung von der Führungsebene auf das gesamte Unternehmen verteilen.

Auf Projektebene fehlt vielfach eine flexible Anpassung von Teams an die den spezifischen Anforderungen eines Projekts, was zu ineffizienten Arbeitsabläufen führt. Die Projektarbeit leidet häufig unter unklaren Rollenverteilungen und Zuständigkeiten aufgrund starrer Organisationsstrukturen. Hinzu kommen fehlende Regelungen hinsichtlich Stellvertreterrollen, Ausfallszenarien werden nicht berücksichtigt.

Flexible Organisationsstrukturen erfordern formalisierte Prozesse, um die Unsicherheit im Unternehmen zu reduzieren. Bislang sind solche Prozesse in vielen Architekturbüros noch nicht ausreichend etabliert.

## Prozessabläufe

Klare und organisierte Arbeitsprozesse sowie eine zuverlässige Erfassung der Arbeitszeit bilden die Basis für eine funktionierende Arbeitszeitplanung. Die Interviews offenbaren, dass konkrete Verfahrensanweisungen oder Prozessablaufbeschreibungen in den meisten Architekturbüros fehlen. Dies wird größtenteils auf die kreativ-schöpferische Natur des Architekturberufs zurückgeführt. Obwohl strukturierte Prozessabläufe als wünschenswert erachtet werden, setzen die Befragten deren Einführung kaum um, da sie als schwierig erachtet wird. Es herrschen nur vage Vorstellun-

gen darüber, was eine Prozessablaufplanung umfasst, was ebenfalls darauf hinweist, dass dieses Thema in vielen Architekturbüros kaum Beachtung findet. Stattdessen berichten die Befragten von einer arbeitsintensiven Arbeitsweise, die von Terminvorgaben geprägt ist, während Meilensteine und definierte Zwischenziele fehlen. Strukturierte Prozessabläufe, wie sie in anderen Branchen üblich sind, werden in Architekturbüros nicht angewendet, da Bedarf und Nutzen nicht erkannt werden und Investitionen in entsprechende Kenntnisse fehlen.

Nur eine interviewte Person erwähnt Lösungen. Sie berichtet von einem Handbuch, das in einem dauerhaften Prozess im Büro entwickelt wird und beschreibt, dass der Prozess der Dokumentation von Projektabläufen nicht nur formell ist, sondern auch entscheidend dafür zu verstehen, wie man zum notwendigen Wissen gelangt und welche Schritte dazu erforderlich sind. Dabei handelt es sich um die Kombination von Prozessmanagementmethoden und gestalterischen Fähigkeiten. Die Struktur zur Projektbearbeitung wird den jeweiligen Anforderungen und der Art des Projekts angepasst. Diese Zusammenführung zielt darauf ab, einzelne Prozessschritte zu dokumentieren und die Qualität zu gewährleisten. Gleichzeitig wird der Planungsprozess für Kunden und Unternehmen transparent und nachvollziehbar gestaltet. Das zeigt, dass unternehmerisches Denken, Kreativität und Kundenorientierung harmonisch miteinander vereinbar sind.

In ihrem Buch *New Work in der Architektur* schreiben die Autorinnen Vera Starker und Jette Hopp: »Der Paradigmenwechsel von quantitativer Arbeitsorganisation (Überstunden, Nacharbeit) zu einer effektiven Arbeitsorganisation, die auf qualitative Parameter setzt und über maximale arbeitsorganisatorische Prozesseffizienz den Freiraum für den Kreativprozess generiert, ermöglicht einen veränderten und professionelleren Umgang mit Zeit.«<sup>49:11</sup> Auch in Architekturbüros ist eine Strukturierung der Arbeitsprozesse

möglich. Solche Strukturen stellen nicht nur eine betriebswirtschaftliche Grundlage dar, sondern bieten auch eine Basis für eine Qualitätssicherung und eine realistische Zeit- und Personalplanung. Der Mehraufwand, der mit der Implementierung verbunden ist, wird langfristig durch eine Entlastung der Mitarbeitenden ausgeglichen.

### **Bauherrinnen und Bauherren**

In diesem Kontext sind die Anforderungen und Bedürfnisse der Auftraggebenden von entscheidender Bedeutung. Der Fokus liegt auf der Kundenzufriedenheit, wobei reibungslose Prozesse und gut organisierte Kommunikationsstandards wichtige Faktoren sind. Dies ist den befragten Architektinnen und Architekten bewusst. Eine optimale Kundenpflege erfordert allerdings die kontinuierliche Überprüfung der Kundenbeziehungen sowohl intern als auch extern, um den Umgang mit den Auftraggebenden langfristig zu verbessern.<sup>48</sup> Die regelmäßige Auswertung von Kundenfeedback ist ein wesentlicher Aspekt, um kundenspezifische Prozesse kontinuierlich anzupassen und zu verbessern. Es zeigt sich jedoch, dass diese wichtigen Themen in den Architekturbüros nicht angemessen berücksichtigt werden und keine Evaluierung der Kundenbetreuung nach Projektabschluss stattfindet.

### **Arbeitsorganisation**

Der Mangel an arbeitsorganisatorischen Grundlagen, insbesondere die fehlende Zeiterfassung, stellt eine bedeutende Hürde für die Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle dar. Die Praxis, Honorare ohne explizite Stundenkalkulation zu berechnen, deutet darauf hin, dass der zur Sicherung der Honorare verwendete Stundensatz möglicherweise nicht oder nicht ausreichend ermittelt oder kalkuliert wurde. Dies kann teilweise auf eine kulturelle Abneigung gegen bürokratische Maßnahmen zurückzuführen sein und wird zusätzlich durch die Honorarberechnung nach der HOAI begünstigt. Diese Kalkulation auf Basis

der HOAI basiert nicht zwangsläufig auf Stunden, sondern auf Zielen und Ergebnissen, was zu einer gewissen kalkulatorischen Bequemlichkeit und Unsicherheit führen kann. Der Eindruck wird durch Ergebnisse einer Befragung der Bundesarchitektenkammer unterstützt, die zeigt, dass viele Architekten nicht nur auf eine Stundekalkulation verzichten, sondern auch den Gemeinkostenfaktor häufig nicht berücksichtigen oder in ihre Finanzkalkulation einbeziehen.<sup>72</sup> Diese Umstände führen zu erheblichen kalkulatorischen Unsicherheiten und unternehmerischen Risiken.

### **Betriebswirtschaft**

In den Interviews fällt auf, dass die Kalkulation von Projekten und der dafür notwendige zeitliche Bedarf wenig Beachtung finden. Nur wenige Befragte betonen die Notwendigkeit, dass Mitarbeitende ihre Tätigkeiten und den damit verbundenen Zeitaufwand einschätzen können. Zudem kommuniziert die Unternehmensebene anscheinend wenig bis gar nicht mit den Mitarbeitenden über die Kriterien, die die Wirtschaftlichkeit beeinflussen. Dadurch wird eine realistische Einschätzung, auch hinsichtlich ihrer Gehaltsforderungen, erschwert. Dabei ist es wichtig, neben den kreativen Aspekten auch den finanziellen Rahmen von Projekten zu betonen, um den betriebswirtschaftlichen Erfolg nicht zu gefährden. Ein weiterer Grund für eine transparente Handhabung aller finanziellen Themen sind die im Vergleich zu anderen Branchen niedrigeren Gehälter der Mitarbeitenden. Die Architekturschaffenden verweisen auf den geringen finanziellen Spielraum der Branche und betonen die zukünftige Herausforderung für die Büros im Umgang mit ökonomischen Faktoren.

### **Mitarbeitende**

In den Architekturbüros herrscht meist eine improvisierte Personalplanung. Grund dafür ist eine fehlende Dokumentation von Zeit, Zielen und Ergebnissen. Dies führt zu zeit-

licher Überlastung, da regelmäßige Mehrarbeit und unvorhersehbare Störungen in der Terminplanung nicht berücksichtigt werden. Bei anspruchsvollen Projektverläufen sind keine Ausgleichsmöglichkeiten vorgesehen, sodass die Mitarbeitenden die Last tragen müssen. Des Weiteren tragen Fehleinschätzungen der Zeitbedarfe (siehe »Zeitmangel und systematischer Planungsfehlschluss«, S. 36) sowie das Fehlen einer umfassenden Evaluierung der Projekte zu zusätzlicher Belastung bei. Auch externe Störungen, die die Arbeitsabläufe unterbrechen, sind ein wesentlicher Faktor für zeitliche Überlastung. In den Interviews wird berichtet, dass in den Büros nur wenige ununterbrochene Arbeitsphasen vorhanden sind, in denen effizient gearbeitet werden kann. In diesem Zusammenhang stellt die Ausbildung von Berufsanfängern und deren Integration in die berufliche Praxis eine komplexe und zeitintensive Herausforderung dar. Die gezielte Weitergabe von Wissen und Erfahrung durch erfahrene Mitarbeitende ist von entscheidender Bedeutung, erfolgt jedoch häufig auf informelle und unstrukturierte Weise. Die Betreuung von Berufsanfängern führt zu regelmäßigen Unterbrechungen, die häufige Tätigkeitswechsel und Wiedereinarbeitungszeiten mit sich bringen. Dies erhöht wiederum den Zeitbedarf für die eigentliche Arbeit und birgt langfristig das Risiko einer Überforderung. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist diese Praxis ebenfalls kritisch zu bewerten, da hochqualifizierte Mitarbeitende verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen und in der Regel zu den bestbezahlten im Büro gehören. Ständige Unterbrechungen können ihre Arbeitsleistung beeinträchtigen.

Wenn Zeitrahmen und Ressourcen nicht angemessen eingeschätzt werden, entstehen unvorhergesehene Engpässe und Zeitdruck, was zu erhöhtem Stress und Überlastung der Mitarbeitenden führt. Eine umfassende Bewertung am Ende eines Projekts ist entscheidend, um die Effektivität der Prozesse zu beurteilen, Erfolge zu erkennen

und Schwachstellen zu identifizieren. Wird versäumt, diese Evaluierungsphase durchzuführen, kann das zu wiederholten Fehlern führen und es den Architekturbüros erschweren, aus früheren Erfahrungen zu lernen und ihre Arbeitsprozesse kontinuierlich zu verbessern.

### **Erfahrungswissen**

Ein weiteres unternehmerisches Risiko liegt in der Personengebundenheit des Erfahrungswissens, von dem in den Interviews berichtet wird. Der Weggang erfahrener Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bedeutet für die Büros einen signifikanten Wissensabfluss. Ein strukturierter und organisierter Zugang zu diesen Informationen könnte einen Großteil dieses Wissens für das gesamte Büro verfügbar machen. Lediglich ein Büro reagiert auf diesen Bedarf, indem es in datenbasiertes Wissensmanagement investiert, was langfristig einen Wettbewerbsvorteil bietet. Trotz des erkannten Bedarfs an Veränderungen werden keine konkreten Strategien entwickelt oder umgesetzt, um das Defizit des abwandernden Wissens anzugehen. Als Gründe dafür werden fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen genannt. Es besteht eine mangelnde Wahrnehmung des potenziellen Nutzens solcher Maßnahmen seitens der Architektinnen und Architekten, was auf fehlende langfristige Unternehmensperspektiven hindeutet.

Der Architekt Johannes Pellkofer sieht das vorhandene Know-how als die wichtigste Ressource in Architekturbüros. Für ihn ist von entscheidender Bedeutung, Strategien zu entwickeln, die sicherstellen, dass dieses Wissen erhalten und erweitert wird, um Wissensverluste durch den Abgang wichtiger Mitarbeitender zu verhindern. Der permanente Einsatz erfahrener Mitarbeitender als Mentoren für jüngere oder neue Mitarbeitende ist nicht zielführend, da dies die Effizienz beeinträchtigen kann. Alternativ schlägt Pellkofer vor, organisatorische Maßnahmen wie beispielsweise die Schaffung einer Detail-Bibliothek zu ergreifen, um wichtiges

Wissen zu bewahren und zu konsolidieren, wenngleich dies zusätzliche Investitionen erfordert.<sup>1</sup>

## Fazit

Trotz des deutlichen Wandels in der Arbeitswelt, der durch den demografischen Wandel, die fortschreitende Digitalisierung und veränderte Lebenszeitmodelle gekennzeichnet ist, reagieren Architekturbüros nur zögerlich auf diese Veränderungen. Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle als Baustein dieses Veränderungsprozesses trifft teilweise auf erhebliche Widerstände, die vorrangig in einer tief verwurzelten Berufskultur begründet sind. Diese Kultur interpretiert lange Arbeitszeiten und hohe Verfügbarkeit als Merkmale von Professionalität und Kreativität, was die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle erschwert. Um flexible Arbeitszeitmodelle erfolgreich einzuführen, bedarf es nicht nur einer grundlegenden Neuausrichtung des Berufsverständnisses, sondern auch eines Bewusstseinswandels bei den Entscheidungstragenden. Das erfordert eine kritische Auseinandersetzung mit der bestehenden Berufskultur sowie unternehmenskulturelle Maßnahmen, um eine nachhaltige Veränderung herbeizuführen. Zudem ist die Anpassung der Ausbildung von Architekturschaffenden notwendig, damit die aktuell bestehende Berufskultur nicht bereits in der Ausbildung verinnerlicht wird und somit weiterhin wirksam ist. Obwohl grundlegende Veränderungen in der Branche insgesamt nicht erkennbar sind, zeigen Büros, die eine Vorreiterrolle übernehmen, und schnelle Reaktionen während der Pandemie, dass diese Möglichkeiten durchaus vorhanden sind. Diese Beispiele können als Vorbild dienen und den Weg für weitere Flexibilisierungsmaßnahmen ebnen. Es ist entscheidend zu erkennen, dass sich die Arbeitswelt, auch in der Architekturbranche, verändert und eine entsprechende Reaktion darauf unumgänglich ist. Die Arbeitswissenschaft bietet hierfür hilfreiche und wichtige Erkenntnisse, die genutzt werden können, um eine zukunftsfähige Arbeitsumgebung zu schaffen.