

## Zahlen, Daten, Fakten

Der Architekturberuf zählt zu den freien Berufen, die durch besondere Qualifikationen und Expertise gekennzeichnet sind und sich durch hohe Eigenverantwortung und fachliche Unabhängigkeit auszeichnen. Architekturschaffende kreieren Werte im Kontext von Gesellschaft, Kunst und Technik und übernehmen soziale Verantwortung, die über den wirtschaftlichen Nutzen hinausgeht.<sup>65</sup> Ihr Aufgabenfeld umfasst kreative Gestaltung, planerische Tätigkeiten sowie Managementaufgaben.<sup>66</sup> Während Architekturschaffende von der Öffentlichkeit und einem beträchtlichen Teil ihrer eigenen Zunft oft als Künstlerinnen betrachtet werden, besteht der Großteil ihrer Arbeit im Architekturbüro aus organisatorischen und dienstleistungsorientierten Tätigkeiten.<sup>66</sup> Tatsächlich entfallen nur etwa 8–9 % auf Entwurfsleistungen.<sup>67</sup> Der Architekt Peter Lorenz erklärt die weit verbreitete Betonung des Entwerfens damit, dass diese Leistung den Architektinnen und Architekten bisher am wenigsten streitig gemacht wird. Während bestimmte Aufgaben in der Architektur zunehmend von externen Planern und Projektmanagerinnen übernommen werden, bleibt dem Architekturbüro im ungünstigsten Fall nur die Entwurfsarbeit. Gleichzeitig stellt die Entwurfsleistung für Architektinnen und Architekten eine wichtige Grundlage für Referenzen dar und dient als Werkzeug zur Akquisition neuer Projekte.<sup>68</sup>

## Branchenstruktur

Mit rund 55.000 Personen bilden freischaffende Architektinnen und Architekten sowie Stadtplanerinnen und Stadtplaner in Deutschland eine große Gruppe an Selbstständigen. Etwa ein Drittel der kammerzugehörigen Architektinnen und Architekten (insgesamt ca. 140.000)

sind selbstständig tätig, während die übrigen in verschiedenen Anstellungsverhältnissen arbeiten, hauptsächlich in Architektur- und Planungsbüros.<sup>69</sup> Das Durchschnittsalter der in der Kammer eingetragenen Architektinnen und Architekten beträgt 48 Jahre, wobei die selbstständig Tätigen mit durchschnittlich 54 Jahren die älteste Gruppe darstellen.<sup>70</sup> Im Vergleich dazu liegt das typische Alter einer mittelständischen Führungskraft in Deutschland zwischen 40 und 49 Jahren.<sup>71</sup> Die Architekturbranche zeichnet sich durch eine vielfältige Unternehmensstruktur aus: 35 % der Selbstständigen sind Einzelunternehmerinnen und -unternehmer ohne Angestellte, 39 % führen Büros mit zwei bis vier Mitarbeitenden, und 26 % beschäftigen mehr als fünf Mitarbeitende. Insgesamt ist in den vergangenen Jahren eine Tendenz zu größeren Bürostrukturen erkennbar.<sup>72</sup>

## **Berufskultur**

Ein besseres Verständnis der Architekturbranche erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit ihrer Berufskultur und ihrem Berufsverständnis. Viele der heutigen Selbstständigen und Führungskräfte wurden in Zeiten ausgebildet und beruflich sozialisiert, als die Branche mit wirtschaftlichen Herausforderungen zu kämpfen hatte, bevor die Bauwirtschaft ab 2005 einen Aufschwung erlebte.<sup>73</sup> Allerdings ist die Bauindustrie geprägt von schwankenden Investitionen und variablen Marktbedingungen, die ihre Stabilität und Vorhersehbarkeit stetig auf die Probe stellen. Der Architekturberuf wird als zeitintensiv wahrgenommen, was zu einer starken Verschmelzung von Privat- und Berufsleben führt. Die Opferbereitschaft der Architekturschaffenden für ihre Arbeit, die oft nicht finanziell honoriert wird, ist tief in der Branche verwurzelt. Dieses Selbstverständnis wird sowohl in der Praxis als auch in der Ausbildung vermittelt und erwartet.<sup>74</sup> Die Motivation, in der Architektur zu arbeiten,

kann daher als intrinsisch betrachtet werden, da sie aus den idealisierten Aspekten des Berufsfelds entsteht und weniger von äußeren Faktoren wie Einkommen oder Anerkennung abhängig ist.<sup>75</sup> Zudem existieren zahlreiche strukturelle Ursachen, die eine exkludierende Arbeitskultur in der Architektur begünstigen.<sup>76</sup> Die Architektin Karin Hartmann beschreibt die Ursachen in ihrem Buch *Schwarzer Rolli, Hornbrille* und kritisiert insbesondere die mangelnde Diversifizierung des Berufsfelds, die zu einer homogenen und wenig inklusiven Arbeitsumgebung führt und einen nur langsamen Wandel in der Planungskultur bewirkt.<sup>77</sup> Die Veränderungen in der Arbeitswelt, insbesondere durch die fortschreitende technologische Entwicklung, erfordern einen verstärkten Einsatz digitaler Arbeitsmittel sowie eine kontinuierliche Weiterbildung der Architektinnen und Architekten.<sup>4</sup> In diesem Zusammenhang sind Organisationsformen und Arbeitsprozesse in der Architektur besonders anfällig für eine zeitliche Überforderung der Mitarbeitenden.<sup>54</sup> Flexible Arbeitszeitmodelle sind schwer zu integrieren, da die Präsenzkultur und überlange Arbeitszeiten nach wie vor weit verbreitet sind. Es besteht Bedarf an alternativen Organisationsformen, um die Anforderungen des Berufsfelds mit weniger Arbeitszeit zu bewältigen.<sup>66</sup>

## Arbeitszeit

Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten in Architektur- und Planungsbüros beträgt 50 Stunden. 79 % der Angestellten leisten Überstunden; dabei machen Teilzeitbeschäftigte mit 70 % etwas weniger Überstunden als Vollzeitbeschäftigte (80 %). Etwa ein Drittel (34 %) der Befragten erhält weder finanzielle Vergütung noch Freizeitausgleich für ihre Überstunden. Vollzeitbeschäftigte in Architektur- und Planungsbüros haben durchschnittlich 27,5 Urlaubstage pro Jahr. In Büros mit

weniger als zehn Mitarbeitenden sind mehr als die Hälfte der Beschäftigten in Teilzeit angestellt (65 %), während dieser Anteil in sehr großen Büros mit 250 oder mehr Personen auf ein Drittel (33 %) sinkt. Beschäftigte in großen Architektur- und Planungsbüros sind häufiger der Ansicht als Angestellte in kleineren Büros, dass Teilzeitbeschäftigte oder Personen mit familiären Verpflichtungen weniger verantwortungsvolle Aufgaben erhalten. Etwa 36 % der Befragten sind der Ansicht, dass Frauen aufgrund ihrer Teilzeittätigkeit seltener für leitende Positionen in Betracht gezogen werden. Frauen arbeiten deutlich häufiger in Teilzeit als Männer, obwohl beide Geschlechter ähnlich häufig angeben, Kinder unter 18 Jahren zu haben oder eine pflegebedürftige Person zu betreuen.<sup>72</sup> Durch flexible Arbeitszeitgestaltung kann die strukturelle Benachteiligung von Frauen in der Architekturbranche aufgehoben werden.<sup>78,79</sup> Die Architektenkammer Nordrhein-Westfalen stellte bereits 2013 fest, dass herkömmliche, unflexible Arbeitszeitmodelle branchenbedingte Schwankungen nicht angemessen ausgleichen können. Die Einführung flexibler Arbeitszeiten sei daher entscheidend, um die Arbeitszeiten an die anfallende Arbeit anzupassen und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.<sup>51</sup>

## **Betriebswirtschaft und Einkommen**

Eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung von Architekturbüros lässt erhebliches Verbesserungspotenzial erkennen. Bereits 2011 ergab ein Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), dass Architekturschaffende Schwierigkeiten haben, wirtschaftlich erfolgreich zu agieren und angemessene Planungsmethoden zu entwickeln. Die Autoren betonen, dass gerade deutsche Architekten und Ingenieure an tradierteren, technisch überholten Planungsansätzen festhalten.<sup>80</sup>

Die wirtschaftliche Professionalität hat sich seither kaum verbessert: 74 % der Büroinhaberinnen und -inhaber kennen den Gemeinkostenfaktor nicht, und auch wenn er bekannt ist, wenden ihn nur etwa die Hälfte bei der Honorarkalkulation an.<sup>72</sup> Gleichzeitig fehlt es an einer ausreichenden Erfassung der Arbeitszeit. In 42 % der Büros wird die Arbeitszeit nicht dokumentiert.<sup>72</sup> Die fehlende Stundenerfassung erschwert die Ermittlung und Dokumentation des tatsächlichen Zeitaufwands für Projekte, was wiederum die Transparenz bezüglich Arbeitsumfang und Produktivität beeinträchtigt. Diese Zahlen verdeutlichen erhebliche Defizite im Bereich der betriebswirtschaftlichen Kalkulation und des Controllings.

Die Verdienstmöglichkeiten in Architektur- und Planungsbüros sind vergleichsweise unattraktiv. Im Vergleich zu den Ingenieurwissenschaften zeigen sich deutliche Unterschiede in den Einkommensstrukturen. Vollzeitarbeitende in der Architekturbranche verdienen durchschnittlich weniger, wie ein Blick auf die Bruttojahresgehälter von 2020 verdeutlicht: Während Absolventinnen und Absolventen der Ingenieurwissenschaften im Durchschnitt ein Einstiegsgehalt von 50.774 Euro und ein durchschnittliches Bruttojahresgehalt von 71.059 Euro erzielen, liegen die entsprechenden Zahlen für Absolvierende eines Architekturstudiums bei 39.580 Euro bzw. 59.083 Euro.<sup>81</sup> Angestellte Kammermitglieder in Architektur- und Planungsbüros verdienen im Durchschnitt weniger als ihre Kolleginnen und Kollegen im öffentlichen Dienst (50.400 € gegenüber 64.412 €) und in der gewerblichen Wirtschaft (75.000 €).<sup>72</sup> Frauen verdienen in der Architekturbranche durchschnittlich 26 % weniger als ihre männlichen Kollegen.<sup>82</sup> Eine genauere Analyse zeigt, dass diese Gehaltsunterschiede teilweise auf unterschiedliche Arbeitsbedingungen zurückzuführen sind: Frauen arbeiten häufiger in Teilzeit, sind seltener in leitenden Positionen vertreten und unterbrechen ihre Berufstätigkeit öfter als Männer. Unter Berücksichtigung dieser Faktoren

beträgt die Gehaltslücke zwischen angestellten Architektinnen und Architekten immer noch zwischen 2 % und 13 %.<sup>82</sup>

## Herausforderungen

Architekturbüros stehen sowohl vor ökonomischen Herausforderungen, wie konjunkturellen Schwankungen und Wettbewerb, als auch vor inhaltlichen Herausforderungen, wie der Digitalisierung und den Anforderungen der Bauwende. Hinzu kommen die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel.<sup>83</sup> Angestellte in Architektur- und Planungsbüros haben, abgesehen von Teilzeitarbeit, nur selten Zugang zu unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen. Mitarbeitende erwarten zunehmend von ihren Arbeitgebern eine unternehmenskulturelle Positionierung, die neben Nachhaltigkeitsaspekten auch gesellschaftlich relevante Themen wie Chancengleichheit fördert. Flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit zum ortsflexiblen Arbeiten und eine ausgewogene Work-Life-Balance mit wenig Überstunden sind wichtige Faktoren bei der Arbeitsplatzwahl. 72 % der befragten Büroinhaberinnen und -inhaber gaben an, Maßnahmen zur Bindung des bestehenden Personals zu ergreifen. Neben finanziellen Anreizen umfassen diese Maßnahmen flexible Arbeitszeitmodelle und die Übernahme von Fortbildungskosten. Gleichzeitig stehen Architekturbüros vor personalpolitischen Herausforderungen, da sich die Erwartungen an den Beruf und die Rollenbilder verändern. Die Ergebnisse der berufspolitischen Befragung von 2019 zur Personalsuche zeigen, dass fast die Hälfte aller offenen Stellen (46 %) unbesetzt bleibt und 47 % der vakanten Stellen für Absolvierende im Bereich Architektur. Wenn Stellen besetzt wurden, dauerte dies durchschnittlich drei Monate länger als von den Arbeitgebern geplant.<sup>83</sup>

## 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