

---

## 2.1 Demografischer Wandel

Wir werden immer älter, im Durchschnitt um mehrere Stunden jedes Jahr. Viele sind auch im Alter noch körperlich sowie geistig fit und haben ihr finanzielles Auskommen. Schlechter sind diejenigen dran, die jetzt kurz vor der Rente stehen, kaum noch vorsorgen können und Abschlüsse bei einer zusätzlichen Lebensversicherung zu erwarten haben, obwohl ihre vierte Lebensphase länger sein wird als bei den Generationen vor ihnen. In der Bevölkerungsentwicklung bewegen sich die Kurven der 19- bis 65-Jährigen und der älter als 65-Jährigen in der Zukunft immer mehr aufeinander zu, erstere werden immer weniger und letztere immer mehr.

Die Zeiten, als bereits 52-Jährige in den Vorruhestand geschickt wurden, sind längst vorbei. Das Rentenalter wird allmählich auf 67 erhöht und die Zahl der Erwerbstätigen unter den 65- bis 69-Jährigen hat in letzter Zeit stark zugenommen. Ob aus finanziellen Gründen oder aus Freude an der Arbeit ist dabei nicht belegt. Große Unternehmen wie Daimler oder Bosch setzen verstärkt Experten ein, die schon im Ruhestand waren.

Die Älteren sind nicht nur Produzenten, sie sind auch Konsumenten, mit ihrer Nachfrage nach Barriere freien Wohnungen, günstigen Verkehrsanbindungen, nahe gelegenen Einkaufsmöglichkeiten und ärztlicher Versorgung. Diejenigen, die noch fit sind, suchen oft nach Möglichkeiten für eine ehrenamtliche Betätigung in ihrer Umgebung. Es wird aber auch immer mehr 70-Jährige geben, die als sog. Aufstocker etwas hinzu verdienen müssen, weil ihre Rente nicht ausreicht.

Die früher geltenden gesetzlichen Einschränkungen für das Hinzuverdienen der Rentner werden wesentlich gelockert. Dadurch wird die Tätigkeit von Senioren jenseits der Altersgrenze von 65 bzw. demnächst 67 Jahren auch von Seiten des Staats gefördert. Wir befinden uns also auf dem Weg in eine Gesellschaft des längeren Lebens und Arbeitens. Die Frage, wann jemand alt ist, wird heute anders

beantwortet als noch vor ein paar Jahren. Heute 70-Jährige fühlen sich nicht selten noch 20 Jahre jünger. Für die Planungsbüros sollte das eigentlich eine positive Nachricht sein. Denn die Branche gilt als überaltert. Es gibt bereits Kammern, in denen das Durchschnittsalter der Mitglieder fast 60 Jahre beträgt. Die Älteren kommen vielleicht nicht so professionell mit der Digitalisierung zurecht, aber dafür haben sie oft andere Qualitäten. Oft können sie aufgrund Ihrer langen Berufserfahrung besser mit verärgerten Kunden umgehen, oder sie eignen sich besonders gut als Pate für einen jungen Kollegen, der sich an seinem neuen Arbeitsplatz zunächst orientieren muss.

Der demografische Wandel betrifft die Planungsbüros also sowohl bei ihren Mitarbeitern als auch bei ihren Kunden. Bei Auftraggebern wird sich in Zukunft vermehrt die Frage stellen, wer die eigentlichen Nutzer ihrer Anlagen sind. Die älter werdenden Mitarbeiter in den Planungsbüros, brauchen entsprechend angepasste Aufgaben. Die Unternehmensführung wäre, auch aufgrund der hohen Fluktuationsrate, gut beraten, eine zumindest mittelfristige Personalplanung zu machen, um rechtzeitig zu erkennen, wann ein Personalbedarf ansteht.

Die weitergehende Herausforderung besteht darin, Alt und Jung im Büro sinnvoll zu organisieren. Ältere Menschen haben oft einen anderen Tagesrhythmus als ihre jüngeren Kollegen, das gilt besonders für die täglichen Arbeitszeiten. Auch ältere Menschen haben noch ein Interesse an Weiterbildung, aber anders als die Jüngeren, die mit dem Internet groß geworden sind und die nicht nur eine Familie aufbauen, sondern auch noch für ihr Alter vorsorgen müssen.

Das Zusammenleben von zwei Generationen wird zunehmend auch beim Wohnen ein Thema. Denn Barrierefreiheit braucht nicht nur der in seiner Mobilität eingeschränkte Schwiegervater, sondern auch die junge Mutter mit ihrem Kinderwagen. Nicht nur im Alter sollte man Stolperfallen in der Wohnung vermeiden. Umrüstungen in diesem Bereich nutzen auch der nächsten Generation. In manchen Fällen kann sogar das frühere Kinderzimmer als Unterkunft für eine Haushaltshilfe bzw. Pflegepersonal dienen.

Die wahrscheinlich größte Herausforderung für unsere Gesellschaft besteht darin, genügend bezahlbare Wohnungen für ältere Menschen zu schaffen, in denen sie noch gut alleine leben können. Eine besonders starke Nachfrage wird deshalb nach Wohnungen ohne Treppen mit barrierefreien Badezimmern und möglichst auch einem Hausrufsystem entstehen. Das wiederum wird angesichts des Bedarfs nur möglich sein, wenn nicht nur entsprechende Neubauten erstellt, sondern vorhandene Wohnungen seniorengerecht umgebaut werden. Dafür gibt es einen großen Nachholbedarf, der die eigentliche Herausforderung der Planer darstellt: Die steigende Lebenserwartung in lebenswerten Städten und Häusern zu ermöglichen. Im günstigsten Fall gelingt es dabei sogar, „Brücken“ zwischen den Generationen zu bauen.

## 2.2 Veränderte Arbeitswelt

Wie gerade beschrieben, gehören auch die Älteren zur Arbeitswelt in den Planungsbüros. Eine weitere Gruppe, auf die die Planungsbüros immer mehr zurückgreifen, sind Mitarbeiterinnen, die als Hausfrau und Mutter Ihren Job aufgegeben haben und jetzt wo ihre Kinder älter werden durchaus ansprechbar für eine Mitarbeit und neue Herausforderungen im Planungsbüro wären.

Aufgrund des Fachkräftemangels wären viele Planungsbüros froh, wenn sie eine solche ehemalige Mitarbeiterin wenigstens für eine Teilzeitbeschäftigung wieder gewinnen könnten. Zumal diese den Vorteil haben, die Gepflogenheiten im Unternehmen, die meisten Kollegen und schwierige Kunden noch zu kennen. Daher ist es ratsam, den Kontakt zu solchen ehemaligen Mitarbeiterinnen zu pflegen und aufrechtzuerhalten.

Als ich vor etwa zwei Jahren bei einer Vortragsveranstaltung den Vorschlag gemacht habe, die feste Arbeitszeit abzuschaffen und stattdessen die Voraussetzungen für eine selbstständige eigenverantwortliche Betätigung der Mitarbeiter einzuführen, bin ich damit noch auf großes Erstaunen gestoßen. Inzwischen praktizieren viele Unternehmen die flexible Arbeitszeit bis hin zum Home-Office bereits.

Es gibt noch viele Planungsbüros, in denen die Tätigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter hauptsächlich technisch orientiert sind. Sie wissen nichts über die wirtschaftliche Lage ihres Unternehmens, erkennen nicht den Zusammenhang ihrer Leistung mit dem Projektergebnis und zu den Kunden, für die sie arbeiten, haben sie keinen direkten Kontakt. Schuld an dieser Situation haben jedoch oft weniger die Mitarbeiter als deren Chefs, die eine entsprechende Transparenz verhindern. Dies hat zur Folge, dass sich Mitarbeiter am Telefon, im direkten Kontakt mit Kunden und Partnern, oft nicht professionell verhalten. Neu geprägt wird die Arbeitswelt von der sog. Generation Y. Das sind nach allgemeinem Verständnis diejenigen Menschen, die nach 1980 geboren sind. Diese Arbeitnehmer sind qualifiziert und fleißig, aber sie mögen keine Hierarchien. Allein der Begriff „Vorgesetzter“ bereitet ihnen schon Bauchschmerzen. Sie brauchen keinen Dienstwagen als Statussymbol. Sie legen Wert auf eine ausgeglichene Balance von Beruf und Familienleben, und die genauso gut ausgebildeten Frauen wollen längst nicht mehr nur noch Hausfrau und Mutter sein. Arbeits- und Freizeit fließen ineinander über. Ortsunabhängigkeit bei der Leistungserbringung (im Büro, unterwegs oder zuhause) ist erstrebenswert. Die Generation Y will nicht nur den Lebensunterhalt verdienen, sondern auch etwas Sinnvolles tun. Sie unterstützen das soziale Engagement ihres Unternehmens. Teilzeitmodelle und Fluktuation sind normal. Vor Arbeitslosigkeit fürchten sie sich nicht, der nächste Arbeitgeber nimmt sie gerne, und sie können im Internet recherchieren, ob es eine Bewertung für den potenziellen Arbeitgeber gibt.

Die Kunst der Unternehmensführung besteht deshalb darin, das neue Rollenverständnis zu akzeptieren, den Älteren die Akzeptanz für ihre jüngeren Kollegen zu vermitteln und der Generation Y, die ihr so wichtigen Freiheiten zuzugestehen. Das bedeutet auch, dass der Chef Verständnis dafür hat, wenn ein Mitarbeiter mittags seinen kleinen Sohn von der Kita abholen möchte, weil seine Frau verhindert ist.

Noch etwas hat sich am Arbeitsmarkt stark verändert, und das ist das Rollenverständnis der Frauen. Während es früher üblich war, dass die Frauen wegen der Familie dauerhaft auf eine berufliche Beschäftigung verzichten, ist das heute ganz anders. Immer mehr Frauen streben eine Berufstätigkeit an, so dass auch in Westdeutschland eine höhere Erwerbsquote der Frauen erreicht wird. In den neuen Bundesländern brauchte man die Frauen als Arbeitskraft schon früher, und jetzt wird auch in den alten Bundesländern das traditionelle Rollenverständnis durch gleichberechtigte Partnerschaften abgelöst.

Dazu gehört auch, dass es für viele Männer der Generation Y selbstverständlich ist, sich die Hausarbeit zu teilen und mehr Zeit mit den Kindern zu verbringen. Aufgrund von Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes (Welt am Sonntag 2015b) ist der Anteil der Väter, die Elternzeit nehmen, im Jahr 2013 auf 32% gestiegen, gegenüber 21% im Jahr 2008. Größere Freiheiten dürfen natürlich nicht dazu führen, dass niemand mehr erreichbar ist.

Erkennbar wird die neue Arbeitswelt schließlich auch bei der Arbeitsteilung in den Büros. Sekretärinnen, die nur Briefe schreiben, Post bearbeiten oder Kaffee kochen, gibt es nicht mehr. Sie sind es, die bei der Kommunikation mit dem Kunden besonders gefordert werden.

Was für alle Mitarbeiter auch in den Planungsbüros in Zukunft eine größere Rolle spielen wird, ist die Altersvorsorge. Auch kleinere Unternehmen sollten dafür Lösungen anbieten. Denn ein Grund bei einem Unternehmen zu bleiben, ist auch die betriebliche Altersvorsorge, die immer mehr Mitarbeiter einfordern. Der Anteil der Unternehmen, die eine entsprechende Vorsorge mit Hilfe von Versicherungen anbieten ist auch bei den Mittelständlern stark angestiegen. Man muss allerdings auf die erforderliche Anpassung achten, denn die Versicherungen schränken ihre Leistungen wegen des dauerhaft niedrigen Zinsniveaus immer mehr ein. Da der Arbeitgeber bei der betrieblichen Altersvorsorge gegen Gehaltsverzicht auch den Arbeitgeberanteil einspart, gewähren viele Unternehmen ihren Mitarbeitern diese Leistung zusätzlich. Die eigene Absicherung im Alter wird auch für jüngere Leute immer wichtiger. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern dabei!

## 2.3 Wertewandel

Vor einigen Jahren gab es den Begriff Compliance (Goldammer 2015a) noch gar nicht. Es gab zwar in Form der sog. Werteorientierung einen Vorläufer, aber dieser bestand mehr in Bekenntnissen und kaum in entsprechenden Handlungen. Aufgekommen ist dieses Thema im Zusammenhang mit den in größeren Unternehmen stärker vorgekommenen Fällen von Korruption, schwarzen Kassen und Vorteilsnahme. Deshalb ging es bei der Organisation von Gegenmaßnahmen zunächst darum, gesetzliche Bestimmungen unbedingt einzuhalten.

Erst danach werden freiwillige unternehmensinterne Richtlinien eingeführt, die darüber hinaus ein Wohlverhalten des betreffenden Unternehmens garantieren sollen. Dabei geht es um Transparenz, Fairness im Wettbewerb, Umweltschutz oder auch den sparsamen Umgang mit Energie. Indirekt spielen auch Ethik, Normen und Integrität eine Rolle. Zuständig für dieses Ressort ist der Vorstand. Damit auch die Mitarbeiter partizipieren, gibt es entsprechende Weiterbildungsprogramme. Auch in externen Seminaren kann man sich mit diesem Anliegen vertraut machen. Diese Organisation soll in Zukunft verhindern, dass eine Strafverfolgung stattfindet, und vor Image-Verlusten bewahren. Vermieden wird damit z. B. die Planung mit belasteten Stoffen und Materialien, und es gibt auch einen weiteren Begriff für dieses Verhalten, nämlich Corporate Social Responsibility (CSR).

Inzwischen ist Compliance auch beim Mittelstand angekommen, und vielleicht haben dazu auch die in letzter Zeit (kostenmäßig) aus dem Ruder gelaufenen Bauprojekte beigetragen. Im Internet veröffentlichen auch die Planungsbüros mittlerweile ihr Leitbild, das auf ihrer Werteorientierung basiert. Es gibt natürlich auch einen handfesten Grund für Compliance, denn immer mehr zukünftige Auftraggeber, die ein solches Wertesystem praktizieren, erwarten von ihren Auftragnehmern, dass diese sich ebenso verhalten. Wenn Sie wissen wollen, wie andere Unternehmen Social Responsibility praktizieren, dann schauen Sie sich Internet-Auftritte Ihrer Wettbewerber und Auftraggeber an.

Nicht übersehen sollte man auch die Compliance-Risiken, die in der Zusammenarbeit mit Partnern entstehen können. Diskrepanzen zwischen unterschiedlich aufgestellten Partnern gefährden auch den makellos agierenden Partner. Freie Mitarbeiter können beispielsweise ein Compliance-Risiko als sog. Scheinselbstständige darstellen.

Solche Partner sind in der Branche der Planungsbüros oft anzutreffen. Bitte achten Sie darauf, dass Ihre Freien Mitarbeiter wenigstens noch einen anderen Auftraggeber haben, über kein Büro oder Arbeitsplatz in Ihrem Unternehmen verfügen und nicht weisungsgebunden sind.

Gefährdet sind schließlich auch Architekten oder Geotechnik-Ingenieure, die sich von einem Auftraggeber dazu überreden lassen, keine Baugrunduntersuchung zu machen und später im Schadensfall nicht beweisen können, dass sie den Bauherrn auf dieses Risiko aufmerksam gemacht haben. Nach meinem Verständnis wäre es auch fair, wenn der Übergeber eines Unternehmens seinen Nachfolger von dem Risiko befreit, dass aufgrund einer eventuellen Betriebsprüfung durch das Finanzamt Ansprüche für eine frühere Zeit geltend gemacht werden, die den Übernehmer nicht betreffen.



<http://www.springer.com/978-3-658-12436-6>

Betriebswirtschaftliche Herausforderungen im  
Planungsbüro  
Schnelleinstieg für Architekten und Bauingenieure  
Goldammer, D.  
2015, IX, 35 S., Softcover  
ISBN: 978-3-658-12436-6