

Das Ende des Büros

INNOVATIVE RAUMKONZEPTE



Wohlfühlort statt Verrichtungsstätte: Moderne Bürodiesigns berücksichtigen individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter (im Bild: Google Zentrale Zürich)

Die Art, wie wir arbeiten, verändert sich, Kreativität, Interaktion und Projektarbeit werden immer wichtiger. Die Bürodesigns hinken dieser Entwicklung hinterher – und blockieren damit die Arbeitsabläufe, die sie eigentlich erleichtern sollten. Büros im heutigen Sinn wird es deshalb bald nicht mehr geben.

Preview: ► Modelle von gestern: Warum Bürodesigns moderne Arbeitsprozesse bremsen ► Kreative Wissensarbeit: Wie sich die Arbeit der Zukunft verändert ► Raum als Produktivfaktor: Wie physische Umgebungen leistungssteigernd wirken können ► Bewegung und Begegnung: Welchen Prinzipien neue Raumkonzepte folgen müssen ► Workspace statt Workplace: Was das herkömmliche Büro ersetzt

■ Ein typischer Büroarbeitsplatz ist ein 160 mal 80 Zentimeter großer Schreibtisch mit einem Meter Platz hinter dem Stuhl und einer taghellen Lampe. Grell reflektierende Oberflächen sind verboten, für Lärm und Giftstoffe gibt es Obergrenzen. „So legen es Arbeitsstättenverordnung und Bauordnung fest und so sieht die Realität in deutschen Büros aus“, weiß Stefan Rief. Er ist Leiter des Verbundprojektes „Office 21“, das das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart zusammen mit Unternehmen durchführt. Die beteiligten Forscher, Designer und Anwender gehen der Frage nach, wie Büroumgebungen heute konzipiert sein müssen, um Arbeitsprozesse optimal zu unterstützen.

Dass Arbeitsprozesse stark von der räumlichen Situation abhängen, ist für produzierende Berufe selbstverständlich:

Bestmögliche Anordnung von Werkzeugen und Werkstücken, rückenfreundliche Bewegungen, kurze Wege und schlaue Lagersysteme – Raum wird bewusst genutzt, um Leistung und Effizienz zu steigern. Nicht so bei Schreibtischberufen. Bei den Maßgaben, nach denen sie gestaltet sind, geht es in erster Linie um Sicherheit und Feuerschutz. Um Mindestanforderungen. Wie es den Mitarbeitern dabei geht, oder wie der Raum dabei helfen kann, dass sie ihre Arbeit besonders gut machen, spielt keine Rolle. Das Ergebnis haben wir täglich vor Augen: Triste Einzelzimmer in langen Fluren oder gleichförmige Großraumbüros, oft mit Sicht- und Geräuschschutz zwischen den einzelnen Plätzen. Legebatterien für Wissensarbeiter. Das Büro als Verrichtungsstätte der Arbeit.

Neuer Raum für neue Arbeit

Das war ursprünglich auch beabsichtigt: „Das aktuelle Arbeitsplatzdesign stammt aus dem 19. Jahrhundert“, sagt Jens Jacobsen, Leiter der Abteilung Research und Design beim Büroausstatter Bene AG aus Waidhofen an der Ybbs. „Damals waren die meisten Büroarbeitsplätze mit der Steuerung der Produktion befasst, mit der Buchhaltung

und der Bearbeitung von Bestellungen“, erklärt Jacobsen, dessen Unternehmen am Projekt Office 21 mitarbeitet. Der Faktor Mensch wurde bewusst ausgeblendet: Für den vorherrschenden Typ des Sachbearbeiters waren Konzentration und Akkuratheit entscheidend, jede Ablenkung als mögliche Fehlerquelle unerwünscht. Schreibtisch, Aktenschrank, geschlossene Tür – an dem Grundmuster hat sich bis heute nichts Wesentliches geändert.

Gewandelt hat sich allerdings die Arbeit, die in diesen Räumen stattfindet. Und sie wird sich weiter ändern und neue Anforderungen an ihre Umgebung richten. Welche das sind, erklärt Friedhelm Böttcher, Leiter von „Arbeitswelten 2030“, einem Forschungsprojekt des branchenübergreifenden Unternehmensnetzwerkes future-bizz: „Für 08/15-Aufgaben wird man in Zukunft keine Menschen mehr brauchen, weil einfache und standardisierbare Aufgaben automatisiert oder verlagert werden. Die Arbeit der Zukunft wird immer weniger Prozessarbeit, immer mehr Menschen üben gestalterische Tätigkeiten aus“, beschreibt Böttcher ein Szenario, das sich heute bereits abzeichnet. Moderne Produkte – Software, Designs, Kulturprodukte – entstehen nicht mehr in

Fabriken, sondern in Köpfen und auf Bildschirmen.

Der kreative Wissensarbeiter

Menschen werden hierzulande also vor allem Arbeiten ausführen, in denen es um Kreativität oder persönlichen Zuschnitt geht. Die Raumkonzepte der Zukunft müssen sich nach den Bedürfnissen der Menschen richten, die diese nicht automatisierbaren Arbeiten ausführen. Böttcher nennt sie die „kreativen Wissensarbeiter“ und meint damit keineswegs nur diejenigen, die heute gemeinhin als „kreative Klasse“ bezeichnet werden. Der Begriff umfasst vielmehr Programmierer, Berater, Ingenieure, Entwickler, Planer: „Auch die Bankarbeitskräfte von 2030 werden kreative Wissensarbeiter sein, die nicht nur Kreditformulare ausfüllen, sondern individuelle Kundenbeziehungen gestalten“, so Böttcher. Solche Aufgaben, die Empathie, Ideen und Know-how erfordern, werden nicht hinter verschlossenen Bürotüren zu bewältigen sein. Um kreative Wissensarbeiter zu unterstützen, braucht es andere Räume.

Unternehmen, die Design bereits ganz bewusst nutzen, um Innovation zu unterstützen, gibt es bereits. Microsoft, Ebay, Facebook oder Epic: IT-Unternehmen sind die Ikonen der kreativen Wissensarbeit, so Jacobsen. Und Trendsetter für neue Raumkonzepte: Flure, die wie U-Bahnen aussehen, Videospiezimmer oder Ruheräume mit riesigen Schaukeln – nur wenig erinnert hier an klassische Büros. Bekannt ist die Google-Zentrale in Zürich. Hier wurden die Mitarbeiter in die Raumgestaltung eingebunden, mit sehr individuellen Ergebnissen: Ein Büro hat etwa Sprossenwände,



„Raum kann die Leistungsfähigkeit direkt beeinflussen.“

Stefan Rief, Projektleiter „Office 21“, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart. Kontakt: stefan.rief@iao.fraunhofer.de

ein Rückzugsraum ist ein mit Schaumstoffwürfeln gefülltes Schwimmbad, in einem anderen Raum dient ein gekentertes Boot als Couch. Die Etagen sind durch Rutschen und Feuerleitern verbunden, zwischen den eigentlichen Räumen finden sich Sitzcken, die zum Plausch laden und abgeschiedene Nischen für konzentriertes Arbeiten bieten.

Raum als Produktivfaktor

So weit müssen Unternehmen allerdings nicht gehen, zumal es den IT-Konzernen nicht zuletzt um Selbstinszenierung geht. Allerdings basieren die Bürodesigns auf konkreten Effekten, die jedermann nutzen kann: „Wir haben zum Beispiel Hinweise entdeckt, dass die Dichte, in der Menschen in Büros beieinandersitzen, ihre Arbeitsleistung direkt beeinflusst“, nennt Rief eine messbare Wirkung des Raums. Mehr Platz führt zu mehr Performance – das gilt für den Raum insgesamt, aber auch für die Größe von Arbeitsflächen, so der Fraunhofer-Forscher: Unter Leistungsaspekten ist daher ein großer Schreibtisch ideal, auf

dem mindestens zwei, besser drei Bildschirme stehen.

Neben Platz wirken auch Licht und Farben auf die Leistung der Mitarbeiter. Helligkeit gilt grundsätzlich als anregend. Die Wirkung von Farbe ist komplexer: Psychologen der Uni München haben zum Beispiel einen Zusammenhang zwischen der Farbe Grün und Kreativität entdeckt. „Manche brauchen eher Rot, um sich zu aktivieren. Generell kann man sagen, dass eine gewisse Buntheit belebend wirkt“, ergänzt Rief, der jedoch bei pauschalen Aussagen über Farbwirkungen vorsichtig ist. Der Experte für Arbeitsorganisation geht von einem eher indirekten Zusammenhang von Farbe und Effizienz aus: „Farben und Licht haben einen großen Einfluss darauf, ob wir uns in einem Raum wohlfühlen oder nicht“, erklärt Rief. Und Wohlbefinden ist eine wichtige Grundlage für Motivation und Leistung.

Enabling Spaces: Mehr als physische Umgebung

Aber Raum hat auch direkte funktionale Effekte – vor allem, wenn er drei Prinzipien folgt, glaubt Markus Peschl, Professor für Kognitionswissenschaft und Wissenschaftstheorie an der Universität Wien. Zusammen mit Thomas Fundneider hat er einen Ansatz entwickelt, mit dem sich Räume besonders wissensarbeitsförderlich gestalten lassen – sogenannte „Enabling Spaces“. Auf dieser Grundlage haben Peschl und Fundneider das Unternehmen theLivingCore GmbH in Wien gegründet und beraten Firmen bei der Gestaltung ihrer Räume sowie ihrer Wissens- und Innovationsprozesse. Enabling Spaces liegt die Idee zugrunde, dass Raum mehr ist als die physische Umgebung, mehr als bloß Möbel oder Dekorationen. „Wir denken nicht nur im Kopf, sondern mit der Umwelt, mit den Gegenständen um uns herum, mit dem physischen Raum“, erläut-



Workspace statt Workplace: An die Stelle klassischer Büros treten offene und flexible Raumangebote (im Bild: ein Bürokonzept der Bene AG).

tert Peschl dieses Verständnis, das wissenschaftlich als Extended Cognition bezeichnet wird.

Denken benutzt also den Raum. Umgekehrt reicht Raum ins Denken hinein. Wie sehr das passiert und vor allem kreative Prozesse beeinflusst, das zeigt sich etwa am Vergleich von virtuellen Konferenzen und realen Begegnungen: „Online oder am Telefon ist zwar bemerkenswert viel möglich. Für manche Prozesse brauchen wir aber die physische Präsenz, den Face-to-Face-Kontakt, direkte Reaktionen“, führt Peschl aus. Für die gemeinsame Arbeit an Ideen zum Beispiel. Oder für das, was Peschl „Aushandeln von Bedeutung“ nennt, was insbesondere dann nötig ist, also wenn es um das Erschaffen von Neuem geht. Aber kreative Wissensarbeit braucht mehr.

Erstes Prinzip: Anpassbarkeit

Das erste Prinzip, dem Raumkonzepte laut Peschl folgen müssen, um zu „Ermöglichungsräumen“ zu werden, ist Anpassbarkeit. Räume müssen sich jederzeit nach dem Bedarf der Menschen richten. „Möbel etwa können sonst zum Hindernis werden“, erklärt Peschl mit einem Beispiel aus der Hochschule: „Bei einer klassischen Hörsaalbestuhlung in Sitzreihen kann man sicher sein, dass bei einer Diskussion wenig Sinnvolles entsteht. Denn die Studierenden sehen sich nicht und können nicht richtig aufeinander eingehen.“ Die physische Konstellation verhindert in diesem Fall die Entstehung von Wissen. Die Lösung ist jedoch nicht einfach eine andere Sitzordnung mit anderen Vor- und Nachteilen, sondern eine generelle Beweglichkeit und Veränderbarkeit der Raumelemente, glaubt Peschl.

Denn auch die Aufgaben sind unterschiedlich und verlangen unterschiedliche Infrastrukturen. Bei der Auswahl von Bildern etwa hilft ein großer zentraler Tisch, auf dem alle verfügbaren Materialien ausgebreitet werden. Geht es hingegen darum, Material zu sortieren oder Zielgruppen zu unterscheiden, kann es helfen, kleinere Tische auf die Raumecken zu verteilen und als physische Anker zu benutzen. „Was genau man mit den Elementen im Raum macht, ist nicht so wichtig – und hängt von der Situation ab. Wichtig ist, dass es möglich ist“, sagt Fundneider. Die Anpassung des Raums muss dabei ohne Aufwand vonstatten gehen: „Sonst kann kreative Energie verloren gehen. In der Kognitionspsychologie spricht man von Affordance, das heißt, die Dinge zur Hand haben“, ergänzt Peschl. „In der Pra-

xis geht es dabei um praktische Dinge wie Tische mit Rollen. Kleinigkeiten, die aber entscheidend wirken“, so der Professor.

Zweites Prinzip: Begegnungen ermöglichen

Das zweite Prinzip für innovations- und leistungsfördernde Raumgestaltung ist Begegnung. „Für Aufgaben ab einer gewissen Komplexitätsstufe sind Austausch und Kollaboration mit anderen unerlässlich“, erklärt Friedhelm Böttcher, der wie die

Enabling-Spaces-Erfinder glaubt, dass moderne Büros offen gestaltet sein und informelle Gesprächssituationen erlauben müssen. Das deckt sich mit den Forschungsergebnissen von Office 21: „Für Wissensarbeit brauchen wir zufällige Kommunikation, am besten über Bereichsgrenzen hinaus, um Ideen zu tauschen und zu mehren“, bestätigt Rief. „Offene Türen sind so gesehen wichtige Faktoren für die Innovationskraft eines Unternehmens“, sagt Fundneider.

Noch wichtiger sind die Wege zwischen den Büros und Abteilungen. Begegnung zu

8 Gestaltungsprinzipien für den Arbeitsplatz von morgen

Platz

Menschen brauchen Platz. Je mehr, desto besser – darauf weisen Forschungsergebnisse hin. Demnach steigt die Leistung von Mitarbeitern, wenn sie weniger dicht gedrängt sitzen, wenn sie einen größeren Schreibtisch und mehr Bildschirmfläche haben.

Wohlfühlen

Wohlbefinden ist eine Voraussetzung für Motivation und Leistung. Wichtig sind daher Möbel, die ein bequemes Arbeiten erlauben. Auch Licht und Farben spielen beim Wohlbefinden eine Rolle, Forscher gehen auch der Wirkung von Duft und akustischen Reizen nach.

Technikintegration

Arbeit findet immer mehr im Virtuellen statt. Smartphones, Tablets, Laptops gehören in fast allen Phasen dazu. Moderne Raumkonzepte müssen die Technik – Anzeigergeräte, Anschlüsse, Eingabemöglichkeiten – möglichst bruchlos in alle Arbeitsorte integrieren.

Anpassbarkeit

Wissensprozesse sind verschieden und brauchen verschiedene Settings. Starre Raumkonzepte können Wissensprozesse blockieren, weil sie sich nicht den aktuellen Bedürfnissen der Menschen anpassen. Besser sind Tische mit Rollen, mobile Raumteiler, Aufhänger für Bilder u.v.m.

Begegnung

Wissensprozesse und kreative Arbeiten leben vom Austausch mit Kollegen, idealerweise über den eigenen Bereich hinaus. Damit sich Gespräche ergeben, braucht es gemeinsame Wege, offene Türen und Orte für informelle Treffen.

Kollaboration

Die Arbeit der Zukunft wird kollaborativ sein, sagen Zukunftsprognosen. Um Ideen und Produkte gemeinsam zu entwickeln, braucht es entsprechende Hilfsmittel, wie elektronische Tools oder Visualisierungsflächen.

Rückzug

Die Arbeit der Zukunft wird immer mehr im Kopf stattfinden. Das ist anstrengend. Für die räumliche Unterstützung von Leistungsfähigkeit und Innovation sind daher Rückzugs- und Erholungsmöglichkeiten nötig – sowie die Freiheit, diese auch zu nutzen.

Abwechslung

Welches Setting das richtige ist, hängt auch von der Arbeitsphase ab, in der man gerade steckt. Moderne Raumkonzepte machen daher unterschiedliche Angebote, zwischen denen der Mitarbeiter pendelt. Feste Arbeitsorte wird es nicht mehr geben.

fördern, bedeutet nämlich nicht in erster Linie, gesonderte Räume zu schaffen, in die man eigens gehen muss: „In der Praxis geschieht das meist nicht. Informelle Treffplätze funktionieren am besten, wenn man sowieso an ihnen vorbeikommt“, so Fundneider. Der klassische Ort für solche informellen Prozesse ist die Teeküche oder die Raucher-ecke, theoretisch kommt dafür aber jeder Ort infrage. In der Züricher Zentrale der Credit Suisse etwa sind Arbeitsplätze auf die Randlagen am Fenster verteilt, während die innen gelegenen Flächen des Großraumbüros, an denen jeder vorbeikommt, einem „Marktplatz“ nachempfunden sind, wie es bei Raumausstatter Bene heißt. Hier finden sich eine Espressobar, Stehtische oder die sogenannten Think Tanks: kleine durch Glastüren abgetrennte Räume für die intensive Besprechung zu zweit.

Drittes Prinzip: Raum für Ideen

Maßgebend für die Gestaltung aller Arbeitsplätze ist ein drittes Prinzip: Kollaboration. Die Enabling-Spaces-Entwickler beschreiben die gemeinschaftliche Arbeit an einem Produkt als eine „emergente Innovation“, also als etwas, das über die Summe seiner Teile hinausgeht und so Neues entstehen lässt. Damit Menschen in dieser Form zusammenarbeiten können, brauchen sie Peschl und Fundneider zufolge „Artefakte“, mit denen sich Ideen und abstrakte Gedanken – im Sinne von Extended Cognition – sichtbar und besprechbar machen lassen. In Kreativbüros hängen daher oft Tafeln oder Whiteboards an den Wänden, um Ideen zu visualisieren, auch Pinnwände oder Flipcharts erfüllen diesen Zweck, „semantische Landkarten“ zu zeichnen und so mitzuteilen, wofür es noch keine Worte gibt.

An dieser „raumgreifenden“ Arbeitsweise muss sich auch die übrige Raumnutzung orientieren. Denn Visu-



„Büros, wie wir sie heute kennen, wird es 2030 nicht mehr geben.“

Friedhelm Böttcher, Berater für New Business Development, Kelkheim. Kontakt: info@boettcher-consulting.de

alisierungshilfen für Gedanken müssen nicht nur vorhanden, sondern auch zugänglich sein, ergänzt Rief. Zum Beispiel im Besprechungsraum: Statt schwerer Stühle, an denen man kaum vorbeikommt, kann sich der Experte für Arbeitsorganisation eine Sitzordnung auf einer Art großer Treppe oder auf Barhockern vorstellen. „Man muss leicht aufstehen und nach vorne gehen können, ohne umständliches Klettern und Rücken, sonst tut man es nicht“, erklärt Rief. „Neue Raumkonzepte müssen vorhandene Blockaden, die wir uns mit unseren Räumen selber geschaffen haben, lösen.“ Der Leiter des Projektes Office 21 nennt auch das vielleicht wichtigste Mittel dafür: Abwechslung.

Workspace statt Workplace

Das Angebot möglichst unterschiedlicher Raumsituationen ist gewissermaßen ein viertes oder übergeordnetes Prinzip, das sich zu den drei Enabling-Spaces-Prinzipien ergänzen lässt. „Menschen sollen sich suchen können, was sie gerade brauchen“, sagt Rief. Das kann eine Mönchsklausur mit beruhigenden Farben und ohne Telefon sein, ein geräuschvolles Café oder eher eine Art Bibliothek. Eine Bürolösung für alle gibt es den Arbeitsforschern zufolge ohnehin nicht. Dazu trägt auch der Projektcharakter der kreativen Wissensarbeit bei: „Projekte durchlaufen Phasen, in denen sie verschiedene Anforderungen an die Umgebung richten“, erklärt Böttcher.

In der anfänglichen Entwicklungsphase wird oft allein gearbeitet, bevor die Ideen im Austausch mit Kollegen weiterentwickelt werden. Danach kommen Laborsituation oder Phasen, in denen mit Prototypen gearbeitet wird, und vieles mehr. Für alle Phasen braucht es Raumangebote – immer mit der Option auf Rückzug und Erholung. Das klassische Büro kann das nicht leisten. Hinzu kommt ein zweiter Aspekt: In Projekten werden zunehmend freiberufliche Spezialisten involviert sein, die keine festen Büros brauchen. Umgekehrt wollen auch Firmen keine unnötigen Vollarbeitsplätze bezahlen, erläutert Jacobsen.

„Vieles spricht dafür, dass wir künftig nicht mehr an einem Platz arbeiten werden“, sagt Rief. Das bedeutet einen Bruch mit bisherigen – territorial geprägten – Arbeitsplatztraditionen. Der starre „Workplace“ wird immer mehr von einem flexibleren „Workspace“ abgelöst, glaubt Jacobsen. Wie so etwas aussehen kann, zeigen heute schon die sogenannten Coworking-Spaces wie das betahaus in Berlin oder das Wiener HUB. Dabei handelt es sich um eine Art Büro-WGs, in denen vor allem kreativschaffende Selbstständige anspruchsvolles Design, Raumangebote für jeden Zweck sowie die Möglichkeit zum Austausch mit anderen vorfinden – sofern sie es für ihre Arbeit brauchen.

„Wir wissen nicht, ob es 2030 überhaupt noch Büros gibt. Aber sicher keine Büros im heutigen Sinn“, resümiert Böttcher. Der Arbeitsplatz der Zukunft wird also anders aussehen als das, was wir kennen. Vielleicht wird er sich auch jeden Tag verändern. Die ultimative Lösung dafür ist laut Jacobsen bereits in Entwicklung: das sogenannte OLED-Flächenlicht, hauchdünne Folien, mit denen sich ganze Wände in leuchtende Flächen verwandeln lassen. Ab 2018 soll die Technik marktreif sein, später soll sie sogar wie ein Bildschirm funktionieren. Das Büro sieht in zehn Jahren vielleicht aus wie ein Wald an einem Sonntag. So man das möchte.

Sascha Reimann ■

Service

► **Sylvia Jumpertz: Im Dazwischen – Die Zukunft der Arbeitswelt.** managerSeminare 177, Dezember 2012, www.managerseminare.de/MS177AR02

Was bringt uns die Arbeitswelt von morgen? Eine Flexibilität, die Unternehmen auf dem Weltmarkt zwar agil hält, aber den Menschen Angst macht und Leistung letztlich kaputt? Oder eine, die ungeahnte Spielräume in der Arbeitsgestaltung zulässt? Eine digitale Vernetzung, die mehr Freiheit bringt? Oder eine, die zermüht? Die Weichen sind noch nicht gestellt

► **Markus Albers: Mehr Freiheit für Festangestellte – Arbeitswelt im Wandel.** managerSeminare 131, Februar 2009, www.managerseminare.de/MS131AR01

Die Angestellten arbeiten, wann und wo sie wollen: Sie konzipieren Konzepte nachts zu Hause auf der Couch, planen Projekte sonntags auf der Bank im Park oder kalkulieren Kosten am Pool im Hotel. Was wie eine Utopie klingt, ist nach Meinung von Markus Albers schon bald Realität. Der Politologe beschreibt einen Wandel der Arbeitswelt, der die klassischen Bürostrukturen auflösen und eine neue Beschäftigungsform hervorbringen wird: die Freianstellung.