

Martin Klaffke *Hrsg.*

Arbeitsplatz der Zukunft

Gestaltungsansätze und
Good-Practice-Beispiele



Springer Gabler

Arbeitsplatz der Zukunft

Martin Klaffke
(Hrsg.)

Arbeitsplatz der Zukunft

Gestaltungsansätze und
Good-Practice-Beispiele



Springer Gabler

Herausgeber
Martin Klaffke
Berlin
Deutschland

ISBN 978-3-658-12605-6 ISBN 978-3-658-12606-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-12606-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Büro- und Arbeitswelten befinden sich in einem radikalen Umbruch. Nicht nur Global Player, wie Adidas, Facebook oder Google, sind dabei, ihre Konzernzentralen nach neuen Maßstäben zu gestalten. Auch in mittelständischen Unternehmen steht die Modernisierung von Büros und Arbeitsplätzen auf der Agenda. Eine Strategie für die Einführung neuer Raum- und Arbeitskonzepte hat indes ein Großteil der Unternehmen noch nicht definiert. Ansätze zur Neugestaltung von Arbeits- und Bürowelten konzentrieren sich zudem vielerorts auf die Steigerung der Effizienz von Gebäuden und Flächen. So sollen etwa der Flächenbedarf durch Desk-Sharing verringert oder Betriebskosten durch Energie-Effizienz und Wartungsarmut der Infrastruktur gesenkt werden. Bürowelten lediglich als Aufwandstreiber zu betrachten und aus Effizienzgründen Flächen in bestehenden statischen Strukturen zu verdichten, greift zu kurz. Denn Studien zeigen, dass die meisten der gegenwärtigen Büro-Konfigurationen keine optimalen Voraussetzungen für Kollaboration, Kreativität und Wissenstransfer bieten. Sie genügen weder den Anforderungen einer zunehmend von Wissensarbeit und Flexibilisierung geprägten Arbeitswelt noch den Wünschen vieler Beschäftigter nach Individualisierung und Autonomie am Arbeitsplatz.

Unter dem Begriff «Future Workplace & Office» werden seit einiger Zeit neue Büro- und Arbeitswelten diskutiert, die nicht nur eine optimierte Flächennutzung erlauben, sondern den Raum der Arbeit als umfassenden Wertschöpfungsfaktor begreifen. Generelle Zielsetzung dabei ist es, Agilität und Effizienz der Organisation zu erhöhen, Innovationskraft, Engagement und Wohlbefinden der Beschäftigten zu fördern sowie Unternehmensreputation und Arbeitgeber-Image zu steigern. Verbunden sind hiermit jedoch nicht nur strukturell-architektonische Maßnahmen zur Schaffung eines attraktiven Raumdesigns. Indem innovative Bürokonzepte auf mehr Selbstorganisation der Beschäftigten setzen, berühren sie wesentliche Fragen von Führung und Zusammenarbeit und bedingen einen tiefgehenden unternehmenskulturellen Wandel.

Ein Patentrezept für die konkrete Ausgestaltung *des* Arbeitsplatzes der Zukunft gibt es nicht. Da sich Organisationen, Abteilungen und selbst Teams in ihren Aufgaben und deren Erfolgsvoraussetzungen unterscheiden, gilt es vielmehr, ein „Ökosystem“ vielfältiger Arbeitsorte zu schaffen und dabei Raum- und Einrichtungskonzepte, Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Formen der Führung und Zusammenarbeit auf die jeweiligen Nutzer- und Tätigkeitsanforderungen abzustimmen. Im Sinne der angewandten

Forschung verfolgt der vorliegende Sammelband daher das Ziel, Wissen zum „Büro der Zukunft“ aus einer Vielzahl von Perspektiven zu sammeln, zu kombinieren und für die Unternehmenspraxis fruchtbar zu machen. Skizziert werden dabei Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele, die Orientierung bei der Umsetzung innovativer Arbeitsszenarien bieten können. Die Autorenschaft setzt sich aus ausgewiesenen Praktikern mit einem multi-disziplinären Management- und Erfahrungshintergrund zusammen und erlaubt so eine facettenreiche Beleuchtung dieser erfolgskritischen betrieblichen Aufgabenstellung.

Nach dem Einführungsbeitrag von *Martin Klaffke*, der Trends und Herausforderungen neuer Büro- und Arbeitswelten beleuchtet und Anforderungen der Umsetzung innovativer Arbeitsszenarien skizziert, gliedert sich das Buch in zwei Teile.

Der **erste Teil** des Buches vermittelt **Hintergrund, Voraussetzungen und Konzepte** der Gestaltung und Einführung zukunftsweisender Bürokonfigurationen und Arbeitsplätze. *Markus Peschl* und *Thomas Fundneider* analysieren, wie Innovation, Wissen, Organisation und Raum beziehungsweise Büro zusammenhängen und skizzieren mit «Enabling Spaces» ein Modell, um die Hervorbringung von Innovationen und neuen Wissens zu ermöglichen. *Frank Hauser*, *Karsten Schulte-Deußen* und *David Langer* beschäftigen sich mit Engagement und Arbeitgeberattraktivität im Kontext „Büro“ und untersuchen anhand von Mitarbeiterbefragungsergebnissen zahlreicher Unternehmen, auf was es bei Bürowelten ankommt, um das Engagement der Beschäftigten zu fördern und eine attraktive Arbeitgebermarke zu kommunizieren. *Götz Richter* und *Oleg Cernavin* umreißen Einflussfaktoren von Gesundheit und Wohlbefinden bei der Büroarbeit und zeigen Ressourcen und Gestaltungspotenziale auf, um gesundheitsgerechtes und produktives Arbeiten im „Büro der Zukunft“ zu unterstützen. *Thomas Habscheid-Führer* und *Christian Grothaus* gehen auf die Architektur von Bürogebäuden als Ausdruck der Organisationsidentität ein und diskutieren, wie eine auf Wertschätzung ausgerichtete Corporate Architecture Verbindung zwischen den Beschäftigten, insbesondere jenen der Generation Y, und dem Unternehmen schaffen kann. *Christine Kohlert* befasst sich mit der Flächengestaltung von Arbeits- und Lernwelten, indem sie die Entwicklungsgeschichte des Büros nachzeichnet, grundlegende Bürotypen charakterisiert und ein generisches Vorgehensmodell nebst Instrumenten für das Büro-Design präsentiert. *Stefan Klaffke* und *Stefan Reinheimer* untersuchen Anforderungen neuer Büro- und Arbeitswelten aus Perspektive der Informations- und Kommunikationstechnologien und zeigen Ansätze sowie Good-Practices auf, die auf Basis einer definierten Technologiestrategie wirkungsvolle neue Arbeitsszenarien ermöglichen. Schließlich thematisieren *Martin Klaffke* und *Jens Oppitz* Herausforderungen bei der Einführung neuer Büro-Konfigurationen mit Blick auf die Beschäftigten, erarbeiten Leitlinien für die Gestaltung des Veränderungsvorhabens und stellen einen pragmatischen Ansatz nebst konkreter Instrumente vor, um die Organisation für die Umsetzung einer modernen Büro- und Arbeitswelt zu mobilisieren.

Der **zweite Teil** des Buches gibt Orientierung bei der praktischen **Umsetzung neuer Arbeitsszenarien** anhand von **fünf Fallstudien**. *Christoph Kitterle* legt das nonterritoriale Bürokonzept der Swiss Re am Standort München dar und zeigt auf, wie ein partizipatives Umsetzungsvorgehen die Akzeptanz der Beschäftigten für die neuen Formen

des Arbeitens fördern kann. *Michael Gleich* stellt das Pilotprojekt „Smart Working“ der UniCredit Bank AG von der Initiierung über die Planung bis hin zur Umsetzung vor und skizziert, wie dieses flexible Arbeitsplatzkonzept in weiteren Konzernbereichen realisiert wird. *Tobias Ell* umreißt die aus mehr als einhundert Arbeitsmöglichkeiten bestehende neue Bürowelt der Mercedes-Benz Fabrikplanung der Daimler AG und geht auf innovative Methoden zur Erhebung von Nutzeranforderungen beim Büro-Design ein. *Jenö Kleemann* setzt an Gesundheitsgefahren von Büroarbeit an und beschreibt, wie die Sparkasse Rhein-Nahe und weitere Unternehmen mit dem „Active-Office“-Konzept eine bewegungsfördernde Bürowelt geschaffen und ihr Gesundheitsmanagement ergänzt haben. Abschließend erweitert *Sina Brübach-Schlickum* die Palette zukunftsweisender Arbeitsszenarien um externe Arbeitsorte, indem sie am Beispiel des Combinats 56 Zielsetzung, Hintergrund und Angebot von Co-Working Spaces ausführt.

Als Praktiker-Handbuch richtet sich die Schrift an Geschäftsführer und verantwortliche Führungskräfte im Personalbereich und im Facility Management. Aufgrund der Praxisorientierung sollte es zudem auch wertvoll sein für Dozenten und Studierende aus den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Architektur, Bauwissenschaften und Wirtschaftsinformatik.

Zu danken, gilt es vor allem den Autoren, die mit ihrem Engagement die Forschung zu neuen Arbeits- und Bürowelten bereichern sowie ihr Wissen und ihre Erfahrung mit der Leserschaft teilen.

Organisationen, die im allgemeinen Flexibilisierungstrend nicht auf kurzfristige Einsparpotenziale durch Flächenverdichtung mit kosmetischer Einrichtung von trendigen Chill-out-Areas setzen, sondern ihren Beschäftigten vielfältige und attraktive Arbeitsszenarien bieten, erarbeiten sich einen Wettbewerbsvorteil, der eine nachhaltige Rendite abwerfen sollte. Es wäre zu wünschen, dass dieses Buch dazu beiträgt, Momentum für eine ganzheitliche Optimierung der Büro- und Arbeitswelt zu schaffen.

Inhaltsverzeichnis

1 Erfolgsfaktor Büro – Trends und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten	1
Martin Klaffke	
Teil I Voraussetzungen und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten	
2 Büro als Treiber von Wissens- und Innovationsprozessen	31
Markus F. Peschl und Thomas Fundneider	
3 Büro als Treiber von Arbeitgeber-Attraktivität und Mitarbeiter-Engagement	57
Frank Hauser, Karsten Schulte-Deußen und David Langer	
4 Büro als Treiber gesundheitsförderlicher und produktiver Arbeitsbedingungen	81
Götz Richter und Oleg Cernavin	
5 Bürogebäude für die „Generation Y“ – Geschichtlicher Abriss der Corporate Architecture	103
Thomas Habscheid-Führer und Christian J. Grothaus	
6 Büro-Flächen-Gestaltung – Trends und Ansätze	119
Christine Kohlert	
7 Enterprise 2.0 – Gestaltung der Büro-Informations- und Kommunikationstechnologie	141
Stefan Klaffke und Stefan Reinheimer	
8 Change Management – Mobilisierung der Organisation für neue Bürowelten	169
Martin Klaffke und Jens Oppitz	

Teil II Neue Büro- und Arbeitswelten in der Praxis

9 evolution@work – Fallstudie Swiss Re Deutschland AG	191
Christoph Kitterle	
10 Smart Working – Fallstudie UniCredit Bank AG	207
Michael Gleich	
11 New Workplace Design to Business ®Evolution – Fallstudie Daimler AG ...	231
Tobias Ell	
12 ActiveOffice® – Fallstudie Sparkasse Rhein-Nahe	251
Jenö Kleemann	
13 Coworking als alternatives Arbeitsplatzkonzept – Fallstudie Combinat 56	273
Sina Brübach-Schlickum	

Autorenverzeichnis

Dr. Sina Brübach-Schlickum studierte Sport und Business Administration (MBA) und promovierte im Rahmen des DFG-Graduiertenkollegs „Lebensstile, soziale Differenzen und Gesundheitsförderung“ an der Universität Tübingen. Danach arbeitete sie mehr als 10 Jahre in unterschiedlichen Rollen und Funktionen in der empirischen Sozialforschung, im Marketing und im Management. 2008 machte sich Dr. Sina Brübach-Schlickum als Marktforscherin selbstständig und gründete 2010 mit dem Combinat 56 den ersten Co-Working Space in München.

Oleg Cernavin studierte Soziologie und Arbeitswissenschaften. Seit mehr als 20 Jahren arbeitet er in der Organisationsentwicklung, in der betrieblichen Prävention und im Arbeitsschutz. Als Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft hat er diverse Netzwerke der Arbeitsqualität unterstützt sowie bei der Entwicklung von Branchenstandards zu Arbeitsgestaltung und Büroarbeit federführend mitgewirkt. Oleg Cernavin ist Fachbuchautor, stellvertretender Vorsitzender der Initiative „Offensive Mittelstand“ und Geschäftsführer der Initiative „Offensive Gutes Bauen“.

Tobias Ell studierte Architektur an der RWTH Aachen sowie Redevelopment Management an der RWTH International Academy. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung der Carpus+Partner AG und zeichnet als Leiter des Bereichs Business @Evolution verantwortlich für die nationalen und internationalen Beratungsmandate rund um das Thema New Workplace Design. Tobias Ell ist unter anderem Mitglied in der Deutschen Gesellschaft für nachhaltiges Bauen und im US Green Building Council. Zu neuen Arbeitswelten referiert er regelmäßig auf Konferenzen und publiziert in Fachzeitschriften.

Thomas Fundneider studierte General Management und hält einen MBA in General Management. Er ist Gründer und Geschäftsführer der theLivingCore GmbH, mit der er innovative Arbeitsräume verwirklicht und Organisationen bei der Etablierung unternehmerischer Denk- und Arbeitsweisen unterstützt. Thomas Fundneider ist Vorstandsmitglied der Product and Management Association Österreich sowie des Bertalanffy Center for the Study of Systems Science und unterrichtet an mehreren europäischen Universitäten.

Michael Gleich studierte Bankmanagement und Betriebswirtschaft an der Frankfurt School. Nachdem er als Senior Space Manager Großprojekte der Flächenoptimierung für die HypoVereinsbank geleitet hatte, entwickelte er ab 2011 das flexible Arbeitsplatzkonzept für den Konzern und konstituierte das „Expertise Center Work Environment“ bei der UniCredit in Deutschland. Als Real Estate Global Project Manager bei der UniCredit S.p. A. leitet Michael Gleich globale Projekte mit Fokus

auf der effizienten Bereitstellung und Nutzung von Immobilien. Parallel entwirft er neue Nutzungskonzepte zur Hybridisierung von Büroflächen und ist mit der Weiterentwicklung des UniCredit-Arbeitsplatzkonzepts befasst.

Dr. Christian J. Grothaus studierte Architektur und Philosophie und promovierte im Fach Kulturwissenschaft an der Universität Potsdam. Zu seinen Tätigkeitsfeldern zählen die Beratung auf dem Gebiet der Kommunikation, Wahrnehmung, Unternehmenskultur sowie die künstlerische Forschung in den Bereichen Architektur, Urbanismus, Bildhauerei sowie Tanz und Raum. Dr. Christian J. Grothaus ist Fachbuchautor, publiziert regelmäßig in Fachzeitschriften und lehrt Raumtheorie an einer Kunsthochschule.

Thomas Habscheid-Führer studierte Architektur an der RWTH Aachen und an der Kunstakademie in Düsseldorf. Als Förderpreisträger der Stiftung Deutscher Architekten arbeitete er anschließend bei diversen renommierten deutschen Architekturbüros. Seit ca. 20 Jahren ist er für die Carpus+Partner AG tätig, verantwortet als Partner unternehmensweit den Bereich Architektur und leitet nationale und internationale Projekte. Sein besonderes Interesse gilt dem Zusammenhang von Prozess, Organisation und Raum als Phänomen der Corporate Architecture. Thomas Habscheid-Führer ist Mitglied des Bundes Deutscher Architekten (BDA) Aachen, zudem publiziert und referiert er zur Wechselwirkung von Kommunikation und Architektur.

Frank Hauser studierte Betriebswirtschaftslehre, Organisationspsychologie und Pädagogik an der Universität zu Köln. Anschließend arbeitete er unter anderem als Personalmanager und Leiter des Projektbereichs Human Resources für die YouGov Psychonomics AG. Seit 2002 leitet Frank Hauser das Great Place to Work® Institute Deutschland. Seine beruflichen Schwerpunkte liegen im Bereich der Organisationsforschung, Organisationsentwicklung und Beratung zu den Themen Arbeitsplatzkultur, Mitarbeiterengagement, Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität und Personalmarketing. Die Ergebnisse seiner Arbeit stellt er in Vorträgen und Fachpublikationen regelmäßig einem breiten Publikum vor.

Christoph Kitterle studierte an den Technischen Universitäten München und Berlin Architektur. Im Anschluss arbeitete er für unterschiedliche Architekturbüros in Berlin und später als selbstständiger Architekt im Bereich Industriearchitektur. Für die congena GmbH ist Christoph Kitterle seit 1998 als Berater im Bereich Organisatorische Bauplanung und Projektmanagement und seit 2002 als Geschäftsführender Gesellschafter tätig. Er begleitet Firmen bei räumlichen Veränderungsprozessen von der Bedarfsplanung über das Change Management bis zur Inbetriebnahmeplanung.

Dr. Martin Klaffke studierte Europäische Wirtschaft und promovierte an der Universität Bamberg. Anschließend arbeitete er mehr als acht Jahre bei internationalen Management Beratungen, zuletzt als Projectmanager bei Roland Berger Strategy Consultants. Dr. Martin Klaffke ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und leitet das Hamburg Institute of Change Management. Er forscht zu aktuellen Herausforderungen des Personalmanagements und hat sich jüngst an der University of California Berkeley und der University of Technology Sydney mit Generationen-Management und der Gestaltung innovativer Arbeitswelten beschäftigt. Als Berater und Top Management Coach unterstützt Dr. Martin Klaffke internationale Unternehmen bei der Gestaltung und Umsetzung nachhaltiger Veränderungsinitiativen.

Stefan Klaffke studierte Wirtschaftsinformatik an der Universität Erlangen-Nürnberg und war mehr als fünf Jahre als Berater bei Mummert Consulting tätig. Nach Stationen als Projekt- und

IT-Manager arbeitete Stefan Klaffke mehrere Jahre als Interim CIO eines neu gegründeten Versicherungsunternehmens, wo er den Aufbau einer kollaborativen, zukunftsorientierten IT-Büro-Infrastruktur vorantrieb. Seit 2009 unterstützt er als freiberuflicher Berater und externer Partner des Hamburg Institute of Change Management Unternehmen im In- und Ausland in Fragen des agilen Projektmanagements, der ganzheitlichen Qualitätssicherung von IT-Vorhaben sowie der kontinuierlichen Evaluierung von IT Sourcing Projekten.

Jenö Kleemann studierte Architektur in Leipzig und London. Als Gründungsmitglied und Partner der Eurocres Consulting GmbH berät er Konzerne bei der Erarbeitung innovativer Büroarbeitsplätze und evaluiert die Auswirkungen der Arbeitswelt auf die Mitarbeitermotivation und -leistung. Zudem ist Jenö Kleemann Leiter des internen Qualitätsmanagements und verantwortet seit 2007 die Entwicklung des Konzepts eurocresActiveOffice®, das Prävention durch gesundheitsfördernde Bürowelten beinhaltet. Er publiziert zu Fragen der Bürogestaltung und lehrt Workplace Management an der IREBS Immobilienakademie.

Dr. Christine Kohlert studierte Architektur und promovierte in Europäischer Urbanistik an der Bauhaus Universität in Weimar. Anschließend arbeitete sie 14 Jahre in einem internationalen Architekturbüro und betreute in dieser Zeit als Research Affiliate zahlreiche Forschungsprojekte am Massachusetts Institute of Technology, unter anderem zur Wechselwirkung von Raum und Organisation. Seit 2009 ist Dr. Christine Kohlert Professorin an der Mediadesign Hochschule in München. Sie ist zudem Geschäftsführerin der RBSGROUP in München und arbeitet als Architektin und Beraterin für viele internationale Firmen. Für den Campus der Zukunft unterstützt Dr. Christine Kohlert Hochschulen bei der Planung und Umsetzung neuer Lern- und Arbeitswelten.

David Langer studierte Sozialwissenschaften (B.Sc.) sowie Soziologie und empirische Sozialforschung (M.Sc.) an der Universität zu Köln. Seit 2014 ist er als Projektmanager bei Great Place to Work® Deutschland im Bereich Daten und Berichte tätig. Betraut mit der quantitativen Datenanalyse, befasst sich David Langer unter anderem mit statistischen Auswertungen zu Forschungsfragen der Arbeitsplatzkultur, der Arbeitgeberattraktivität sowie zu den Arbeitgeberwerten in Organisationen.

Jens Oppitz studierte Psychologie und Betriebswirtschaftslehre an der Katholischen Universität Eichstätt. Anschließend war er fünf Jahre als Unternehmensberater für Organisation und Human Resources Management bei Roland Berger Strategy Consultants tätig. Seit 2004 begleitet er als selbstständiger Change Management Berater und Trainer Industrieunternehmen, Dienstleistungsorganisationen und Öffentliche Verwaltungen in komplexen Veränderungsprozessen – von der strategischen Neuausrichtung über Reorganisation bis hin zur Implementierung neuer IT-Systeme. Jens Oppitz ist Mitglied der Akademie für Neurowissenschaftliches Bildungsmanagement.

Dr. Markus F. Peschl studierte Philosophie in Frankreich und verbrachte mehrere Jahre an der University of California San Diego sowie an der University of Sussex. Als Professor für Cognitive Science und Wissenschaftstheorie am Institut für Philosophie der Universität Wien liegt sein Forschungsschwerpunkt auf der Frage nach der Generierung neues Wissens in verschiedenen Kontexten. Dr. Markus F. Peschl verfolgt einen interdisziplinären Ansatz in seiner Arbeit, indem er Konzepte der Naturwissenschaften, der (Wissenschafts-)Philosophie, der Geisteswissenschaften und der (Wissens-)Technologie verbindet. Er ist Gründer und CSO der theLivingCore GmbH und vielfacher Fachbuchautor. Zudem publiziert er regelmäßig in internationalen Fachzeitschriften und Sammelbänden.

Dr. Stefan Reinheimer studierte Betriebswirtschaftslehre und promovierte 1998 am Institut für Wirtschaftsinformatik der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Im Anschluss gründete er die BIK GmbH in Nürnberg, die er seitdem als Geschäftsführer leitet. Als klassischer Wirtschaftsinformatiker mit Business- und IT-Verständnis und dem Schwerpunkt Prozessmanagement berät Dr. Stefan Reinheimer große Mittelstandsunternehmen und internationale Konzerne an der Schnittstelle zwischen fachlichem Bedarf und IT-Unterstützung. Seit 2009 gehört er zum festen Herausgeberkreis der Zeitschrift HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik.

Dr. Götz Richter studierte Sozialwissenschaften an der Universität Bremen und promovierte im Anschluss an mehrere arbeitssoziologische Forschungsprojekte. Danach war er als Projektleiter bei Arbeitsförderungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie als Berater für Organisationsentwicklung, Arbeitszeitgestaltung und Personalrekrutierung tätig. Seit 2008 ist Dr. Götz Richter als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Dortmund beschäftigt und arbeitet seit 2015 zudem in der Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Er ist Moderator des Netzwerks Demografie der Initiative Neue Qualität der Arbeit und Vorstandsmitglied am Institut für soziale Innovation e. V.

Dr. Karsten Schulte-Deußen studierte Psychologie an der Technischen Universität Berlin und der University of Manchester und promovierte zum Thema Arbeitszufriedenheit am Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln. Seine berufliche Laufbahn begann er in der Markt- und Meinungsforschung und war als Organisationsberater tätig. Derzeit verantwortet Dr. Karsten Schulte-Deußen als Bereichsleiter bei Great Place to Work® Deutschland die Durchführung der jährlich rund 500 nationalen und internationalen Mitarbeiterbefragungen und Audits des Instituts. Darüber hinaus berät er Unternehmen zu Fragestellungen rund um das Thema Arbeitsplatzkultur.

Erfolgsfaktor Büro – Trends und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten

Martin Klaffke

Inhaltsverzeichnis

1.1	Einleitung	2
1.2	Treiber neuer Büro- und Arbeitswelten	4
1.2.1	Rückblick: Entwicklung von Bürokonzeptionen	4
1.2.2	Mega-Trends in der Arbeitswelt	6
1.2.3	Leitlinien zur Gestaltung neuer Büro- und Arbeitswelten	13
1.3	Raumkonzepte und Gestaltungselemente	13
1.3.1	Interne Arbeitsräume	14
1.3.2	Externe Arbeitsräume	16
1.3.3	Atmosphärische Gestaltungselemente	18
1.4	Umsetzung neuer Büro- und Arbeitswelten	20
1.4.1	Erkenntnisse aus Silicon Valley	20
1.4.2	Erfolgsvoraussetzungen	21
1.4.3	Führung in neuen Arbeits- und Bürowelten	23
1.5	Fazit	24
	Literatur	25

M. Klaffke (✉)
Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin,
Treskowallee 8, 10318 Berlin, Deutschland
E-Mail: martin.klaffke@htw-berlin.de

M. Klaffke
Hamburg Institute of Change Management, Marienterrasse 5, 22085 Hamburg, Deutschland
E-Mail: martin.klaffke@hiciem.de

Zusammenfassung

Unter dem Begriff „Future Workplace & Office“ werden seit einiger Zeit neue Büro- und Arbeitswelten diskutiert, die nicht nur eine optimierte Flächennutzung erlauben, sondern Innovationskraft und Produktivität steigern sowie die Arbeitgeberattraktivität erhöhen sollen. Verbunden sind damit jedoch nicht nur strukturell-architektonische Maßnahmen in Regie des Facility Managements. Neue Szenarien für die Büroarbeit berühren wesentliche Fragen der Führung, der Zusammenarbeit sowie der Kommunikation, bedingen einen tiefgehenden unternehmenskulturellen Wandel und fallen damit als Querschnittsthema auch in den Handlungsbereich des Personalmanagements.

Ausgehend von der Darstellung grundlegender Büroformen beleuchtet der Beitrag Mega-Trends, die die Einführung von „Future Workplace & Office“-Konzepten bedingen und Initiative des Personalbereichs fordern. Sodann werden Leitlinien für die Gestaltung zukunftsweisender Büro-Konfigurationen vorgeschlagen, grundlegende Raum-Elemente skizziert und anhand von Umsetzungsbeispielen aus dem Silicon Valley konkretisiert. Deutlich wird dabei, dass es *den* Arbeitsplatz der Zukunft nicht gibt, sondern Unternehmen vielmehr gehalten sind, das für die jeweilige Organisation optimale Arbeitsplatz-Angebot zu konfigurieren. Um die mit neuen Büro- und Arbeitswelten verbundenen Effektivitäts- und Effizienzgewinne auch tatsächlich realisieren zu können, werden abschließend Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiterführung in modernen Arbeits- und Bürowelten vorgestellt, die Führungskräften Orientierung bei der Gestaltung ihrer Führungsagenda vermitteln.

1.1 Einleitung

Büro- und Arbeitswelten werden sich in den kommenden Jahren deutlich verändern. Nicht nur Google, Apple oder Facebook sind dabei, ihre Konzernzentralen und Büroflächen nach neuen Maßstäben zu gestalten. Auch in Deutschland soll die Modernisierung von Büro und Arbeitsplätzen bei 85 % der Unternehmen bereits auf der Agenda stehen (Pierre Audin Consultants 2013).

Nach dem „Workplace of the Future“-Report werden Unternehmen bis zum Jahr 2020 weltweit ihre Büroflächen um rund 14 % reduzieren. Infolge mobiler Arbeitsmodelle soll es dabei auch zur Verringerung der festen Arbeitsplätze kommen, wobei für Deutschland von 7,9 festen Arbeitsplätzen für je 10 Beschäftigte ausgegangen wird (Citrix 2012). Damit entwickelt sich der traditionell stationäre Büroarbeitsplatz auch in Deutschland vom Standard zu einer Option unter vielen Arbeitsmöglichkeiten (Crisp 2015). Denn Beschäftigte werden nicht nur an verschiedenen Orten innerhalb des Unternehmens oder im klassischen Home-Office arbeiten, auch Co-Working Spaces und öffentliche Räume, wie Cafés, Bahnhöfe, Flughäfen oder Parkbänke, werden zunehmend als Arbeitsplatz genutzt.

Studien zeigen, dass die meisten Bürowelten gegenwärtig weder die besonderen Bedürfnisse unterschiedlicher Altersgruppen berücksichtigen noch optimale Voraussetzungen



Abb. 1.1 Zielsetzungen bei der Gestaltung neuer Bürowelten. (Quelle: Eigene Darstellung)

für Kommunikation, Kollaboration, Wissenstransfer, Kreativität oder Technologienutzung bieten (Saurin 2012; Steelcase 2009). Eine klar definierte Strategie für die Workplace-Modernisierung hat indes ein Großteil der Unternehmen noch nicht definiert (Pierre Audin Consultants 2013). Ansätze zur Neugestaltung von Büros konzentrieren sich zudem vielerorts auf die Steigerung der Effizienz von Gebäude und Flächen. So sollen der Flächenbedarf durch „Desk Sharing“ verringert, Betriebskosten durch Energie-Effizienz und Wartungsarmut der Infrastruktur gesenkt und Umbaukosten beispielsweise durch flexible Raum- und Wandsysteme reduziert werden (Abb. 1.1).

Bürowelten lediglich als Aufwandstreiber zu betrachten und dementsprechend Flächenoptimierung allein aus kurzfristigen Kostengesichtspunkten durchzuführen, ist wenig zweckmäßig (Duffy 1997). Vielmehr gilt es, den Raum der Arbeit als umfassenden Wertschöpfungsfaktor zu nutzen und Flächen so zu gestalten, dass Möglichkeiten zur Steigerung von Innovationskraft und Engagement der Beschäftigten voll ausgeschöpft, die Agilität der Organisation unterstützt und das Arbeitgeber-Image gefördert werden. Die Gestaltung von Büro- und Arbeitswelten betrifft damit zentrale Ziele eines zukunftsorientierten Personalmanagements. Eine Online-Erhebung unter den Teilnehmern der Jahrestagung „Future Workplace & Office“ im Jahr 2015 ergab allerdings, dass die „Workplace“-Strategie bei lediglich 50 % der Unternehmen Bestandteil der Personalstrategie ist. Hier können viele deutsche Unternehmen von Top-Arbeitgebern im Silicon Valley lernen. Dort ist das Schaffen zukunftsweisender „Arbeitsszenarien“ (Bene 2015) längst keine alleinige Aufgabe mehr von Facility Management, IT- oder Corporate Real Estate-Bereich, sondern wird von der Personalfunktion gleichermaßen aktiv vorangetrieben.

Ausgehend von der Darstellung grundlegender Büroformen werden nachstehend Mega-Trends beleuchtet, die die Einführung von „Future Workplace & Office“-Konzepten bedingen und Initiative des Personalbereiches fordern. Sodann werden Leitlinien für die Gestaltung zukunftsweisender Büro-Konfigurationen vorgeschlagen, grundlegende Raum-Elemente skizziert und anhand von Umsetzungsbeispielen aus dem Silicon Valley

konkretisiert. Abschließend werden Handlungsempfehlungen zur Mitarbeiterführung in modernen Arbeits- und Bürowelten gegeben, die neue Formen des Arbeitens wirksam unterstützen können.

1.2 Treiber neuer Büro- und Arbeitswelten

In Deutschland arbeiten gut 17 Mio. Erwerbstätige, rund 40 % der Erwerbsbevölkerung, in Büros. Vor allem in Dienstleistungsunternehmen ist die Gestaltung von Büroräumen und Büroarbeitsplätzen ein wesentlicher effektivitäts- und effizienzbestimmender Parameter. Bürokonzepte müssen zunächst die Unternehmenszielsetzung sowie spezifische Arbeitsprozesse optimal unterstützen. Zugleich treiben sie durch ihre jeweilige Form der Flächennutzung die Höhe der Gebäudekosten, die bis zu 15 % der Gesamtorganisationskosten ausmachen (Deutsches Büromöbel Forum 2003). Als Element der Arbeitsbedingungen beeinflusst die Bürogestaltung zudem Wohlbefinden, Leistungsverhalten und Kreativität der Beschäftigten (Fraunhofer 2013; Vischer 2005). Nicht zuletzt erzählen Büros „eine Geschichte über eine Firma und ihre Produktmarken mittels einer Erlebnisreise durch die Räumlichkeiten. Da eine untrennbare Verknüpfung zwischen Markenidentität und Image besteht, werden die Büros selbst in den Augen der Mitarbeiter zu wichtigen Identifikationsobjekten“ (Myerson und Ross 2003, S. 17). Die Vermittlung der Corporate Identity vollzieht sich jedoch nicht nur durch Corporate Design im Interieur, sondern umfasst gleichermaßen die Vermittlung der Unternehmensphilosophie durch die Gebäude-Architektur. Beispiele für Corporate Architecture sind der mittlerweile zur Architekturikone gewordene „Vierzylinder“ von BMW am Firmenhauptsitz in München oder zukünftig der neofuturistische „Apple Campus 2“, der mit der Anmutung eines gelandeten Raumschiffs als neues Hauptquartier von Apple in Cupertino entsteht.

1.2.1 Rückblick: Entwicklung von Bürokonzeptionen

Bürokonzeptionen haben sich in den letzten 100 Jahren wiederholt gewandelt. Wesentliche Treiber waren Veränderungen in den sozialen und wirtschaftlichen Verhältnissen, technologische Entwicklungen sowie Trends in Architektur und Design (Klaffke 2014a).

Großraumbüro und Cubicles

Um den gestiegenen Verwaltungsaufwand von großen Unternehmen zu Beginn des 20. Jahrhunderts zu bewältigen, entwickelte der Ingenieur Taylor in den USA das Konzept des „Fließbandbüros“ der Industriegesellschaft (Rolf 2007, S. 29 f.). Dieses reflektiert zentrale Elemente seiner „Wissenschaftlichen Betriebsführung“, wie unter anderem die Zerlegung von Aufgaben in kleinteilige Aktivitäten, die Standardisierung von elementaren Arbeitsschritten, die Trennung von Hand- und Kopfarbeit sowie die Etablierung einer differenzierten Management-Hierarchie zur Koordination des betrieblichen Geschehens.

In Großraumbüros mit zum Teil hunderten, eng beieinander liegenden Arbeitsplätzen führten gering qualifizierte Arbeitskräfte routiniert einfache Arbeitsschritte durch; lediglich Sonderfälle, die sich nicht standardisiert erledigen ließen, wurden von höher qualifizierten Sachbearbeitern vollständig allein bearbeitet. Ab den 1970er Jahren gilt das Großraumbüro als gescheitert. In den USA setzte sich der „Cubicle“ durch. Dabei handelt es sich um kleine, abgegrenzte räumliche Einheiten innerhalb von Großraumbüros, die akustische Belastung verringern und in Grenzen Privatsphäre bieten.

Zellenbüro

Deutsche Unternehmen übernahmen zwar in Teilen das Konzept des Großraumbüros, die US-amerikanischen Ausmaße wurden indes nicht erreicht. Vorbild für das in Deutschland immer noch stark verbreitete Zellen-Bürokonzept sind die Uffizien in Florenz. Dabei reißen sich geschlossene Büroräume mit einem oder mehreren Arbeitsplätzen entlang eines Mittelflurs. Mit Chefbüro, Vorzimmer sowie Zwei- und Mehr-Personenbüros reflektieren diese im Vergleich zum Großraumbüro kleinteiligen Einheiten die hierarchische Organisationsstruktur. Im Fall der flächenunwirtschaftlichen Ausgestaltung in Form von Einzelbüros bietet die Konfiguration zwar Raum für Individualität und Rückzugsmöglichkeiten, führt jedoch zu langen Wegen und erschwert aufgrund der räumlichen Abgrenzung Kommunikation sowie Zusammenarbeit der Beschäftigten.

Kombi-Büro

Um die Vorteile sowohl des Großraum- als auch des Einzelbüros zu nutzen, wurde in Skandinavien in den 1980er Jahren das zonierte Gruppen- beziehungsweise Kombibüro entwickelt (Haynes und Nunnington 2010). Es verbindet Bürozellen („Caves“) mit Gemeinschaftseinrichtungen („Commons“), wie zentrale Drucker oder Besprechungsmöglichkeiten, und soll so konzentriertes Arbeiten und produktiven Austausch gleichermaßen ermöglichen.

Third Places

Die flächendeckende Verbreitung von Computern seit den 1990er Jahren und die zunehmende „Informatisierung“ des Arbeitslebens geben der Büroarbeit eine neue Richtung und erlauben Beschäftigten zunehmend die ortsunabhängige und zeitlich flexible Erledigung von Aufgaben. Arbeiten kann damit auch vermehrt in sogenannten „Third Places“ stattfinden. Hierbei handelt es sich nach dem Soziologen Oldenburg (1999) um Orte, die jenseits vom eigenen Heim (dem „Ersten Ort“) und dem Arbeitsplatz (dem „Zweiten Ort“) eine Art soziales Zuhause mit hohem Wohlfühlfaktor bieten. Sie erlauben es, ohne spezifischen Grund und auf ungezwungene Art und Weise mit anderen Menschen Zeit zu verbringen. Oldenburg charakterisiert Third Places unter anderem anhand folgender Faktoren:

- Einladendes Erscheinungsbild mit spielerisch-unverkrampfter Atmosphäre,
- Lage an einem neutralen und offenen Ort mit geringer Zutrittsschwelle,
- Fokus auf Kommunikation beziehungsweise Konversation,
- Ausgeprägte Toleranz und Tendenz zur Nivellierung sozialer Unterschiede.

Typische Third Places sind etwa Bibliotheken und Gemeinderäume, in denen sich Menschen mit unterschiedlichsten Berufen, Talenten und Fähigkeiten ohne nennenswerte Eintrittshürden treffen und Vielfalt erleben können, die im eigenen Freundeskreis oder Zuhause möglicherweise geringer ausgeprägt ist. Weitere Beispiele halböffentlicher „Dritter Orte“ sind Coffee Shops, wie etwa Starbucks, Lounges von Fluggesellschaften oder auch Lobbys in Hotels, die aus Sicht der jeweiligen Nutzer den persönlichen Lebensraum erweitern.

1.2.2 Mega-Trends in der Arbeitswelt

Die Nutzung der mobil-flexiblen Arbeitsmöglichkeiten führt zu temporärem oder auch dauerhaftem Flächenleerstand. Schätzungen zu Folge werden Büros bereits heute im Durchschnitt nur etwa ein Drittel des Arbeitstages lang genutzt, Einzelbüros sollen sogar bis zu 80 % der Zeit leer stehen (Kesling und Hagerty 2013).¹ Hieraus ergeben sich im Facility Management signifikante Kostensenkungspotenziale, bedenkt man, dass in vielen deutschen Großstadtlagen ein Mietpreis von 30 Euro pro Quadratmeter Bürofläche keine Seltenheit ist. Denn während bei abgeschlossenen Einheiten pro Person 15 bis 18 Quadratmeter Fläche gebraucht werden, reichen im Großraumbüro bereits acht bis zehn Quadratmeter aus.

Seit 2007 ist global der Durchschnittsarbeitsraum pro Beschäftigten von rund 20 Quadratmetern auf rund 16 Quadratmeter gesunken. In einigen Ländern, wie etwa China oder Japan, liegt die durchschnittliche Quadratmeterzahl pro Beschäftigten sogar bereits zwischen knapp fünf und sieben Quadratmetern (ISS World Services 2013). Fraunhofer (2010) geht davon aus, dass durch Flächenoptimierung Kosten für Miete und Unterhalt dauerhaft um bis zu 30 % gesenkt und so neue Spielräume zur Gestaltung von Kerngeschäftsaktivitäten geschaffen werden können.

Angeichts beobachtbarer Trends kommt bei der Weiterentwicklung von Bürowelten die Fortsetzung traditioneller Kostensenkungsprogramme nicht in Frage. Sie verdichten aus Effizienzgründen lediglich Flächen in bestehenden, statischen Strukturen, ohne die Flächenqualität zu verbessern oder neue Arbeitsanforderungen zu unterstützen. Als besonders relevant erscheinen vier Entwicklungen, die bei der Neugestaltung von Büros Berücksichtigung finden sollten, die nachfolgend im Überblick, ohne Anspruch auf umfassende Abhandlung zu erheben, vorgestellt werden (Klaffke 2014a; Herbig et al. 2008; Holste 2012; Saurin 2012).

Tertiarisierung des Wirtschaftsgeschehens und Innovationsdruck

Die Tertiarisierung des Wirtschaftsgeschehens führt zu einem Anstieg von geistigen, interaktiven und kommunikationsorientierten Tätigkeiten (Lohmann-Haislah 2012). Der Erfolg vieler Unternehmen erfordert nachhaltige Innovationsstärke und hängt damit

¹ Die nicht genutzte Zeit von Büroräumen entfällt u. a. auf arbeitsfreie Stunden (üblicherweise 19:00–7:00 Uhr), arbeitsfreie Tage (Samstag und Sonntag), Urlaub und sonstige Abwesenheiten.

von Wissensarbeit ab (Fraunhofer 2013). Produktives kreatives Arbeiten vollzieht sich typischerweise nicht allein im Stillen. Studien zeigen, dass es kaum möglich ist, acht oder mehr Stunden mit kontrollierter Aufmerksamkeit an einer Sache zu arbeiten. Um das Leistungsvermögen des Gehirns optimal zu nutzen, gilt es vielmehr, zwischen fokussierter Arbeit und Regenerations- beziehungsweise Inspirationsphasen auch räumlich zu wechseln und zudem für Aktivierung des Gehirns durch körperliche Bewegung zu sorgen (Steelcase 2015a).

Nach der Zukunftsstudie des Münchner Kreises (2013) zählen zu den Bedürfnissen von Wissensarbeitern unter anderem ein überall verfügbarer, personalisierter Zugang zu Arbeitsmitteln, deren intuitive und intelligente Gestaltung sowie Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung des betrieblichen Geschehens. Da ferner für Wissensarbeiter soziale Interaktion den wichtigsten Grund darstellt, ins Büro zu gehen (Johnson Controls 2011), ist eine kreativitäts-förderliche Gestaltung des Arbeitsumfeldes mit umfangreichen Möglichkeiten zum Wissensaustausch unerlässlich. Nicht zuletzt erfordert agiles Arbeiten, wie etwa bei der Software- und Produktentwicklung nach dem Scrum-Vorgehensmodell, den persönlichen Kontakt und bedingt die räumliche Nähe der Arbeitsplätze. Studien zeigen, dass Menschen, wenn sie mehr als 21 m laufen müssen, um jemanden zu treffen, eher zur E-Mail greifen (Steelcase 2012). Je nach Aufgabenstellung zweckmäßig ist dabei nicht nur der Austausch mit Kollegen, die an der gleichen Aufgabenstellung oder demselben Projekt arbeiten, sondern auch das spontane Zusammentreffen mit Beschäftigten anderer Bereiche in der Organisation. Nach dem Prinzip der Serendipität können sich gerade auch durch unerwartete Zusammenkünfte Impulse und Ideen für Neues ergeben (Merton und Barber 2006). Der Begriff „Serendipität“ (englisch: Serendipity) bezieht sich auf ein persisches Märchen, in dem drei Prinzen auf ihrer Reise durch Sri Lanka („Serendip“) viele zufällige und unerwartete Entdeckungen machen. Grundlegend bekannt ist das Serendipitäts-Konzept im Arbeitsalltag nicht zuletzt aus strukturierten Brainstorming-Meetings. Weitere Beispiele für Entdeckungen, die ursprünglich nicht systematisch gesucht wurden, sind die Entdeckung Amerikas, die Entdeckung der Röntgenstrahlung oder die Entdeckung des Penicillins. Im Hinblick auf die Bürofläche bedeutet dies, das Büro als Kommunikationsinstrument aufzufassen und Möglichkeiten zur spontanen Vernetzung vorzusehen (Myerson und Ross 2003; Waber et al. 2015). Architektonisch umgesetzt findet sich diese Anforderung etwa im „Laces“-Gebäude von Adidas in Herzogenaurach, in dem freischwebende Brücken, analog Schnürsenkeln (englisch: Laces), ein offenes Atrium überspannen, um einzelne Abteilungen zu verbinden, sodass eine offene Arbeitsatmosphäre entsteht.

Demografische Entwicklung und Wertewandel

Die Gestaltung zukunftsweisender Büro-Konfigurationen dürfte ferner von den Konsequenzen der demografischen Entwicklung sowie dem bereits beobachtbaren Wertewandel getrieben werden.

Die deutsche Erwerbsbevölkerung wird ab den 2020er Jahren deutlich abnehmen. Selbst wenn die Effekte der Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre berücksichtigt

werden, ergibt sich Schätzungen zufolge ein Rückgang der Erwerbspersonenzahl von über 3,8 Mio. bis zum Jahr 2030 (Robert Bosch Stiftung 2013). Zudem wird es schon in den nächsten Jahren zu einer merklichen Alterung von Belegschaften kommen. Neben Fragen der alter(n)sgerechten Arbeitsorganisation bedingt dies aus infrastruktureller Sicht die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse älterer Kollegen bei der ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen und Büroräumen, etwa in Form von Zusatzbeleuchtungen.

Neben der Veränderung der Altersstruktur führt der demografische Wandel allerdings auch zu neuen Ansprüchen und Vorstellungen der Beschäftigten im Arbeitsleben. Beobachtbar ist bereits seit längerem ein Trend zur Individualisierung. Darüber hinaus hat gerade die junge Arbeitnehmergruppe, die nach Ausbildung und Studium aktuell in das Erwerbsleben eintritt, neue Erwartungen an das Arbeitsleben und verhält sich Studien zufolge anders als Mitarbeiter vorheriger Generationen (Klaffke 2014b; Johnson Controls 2010). Um sie vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Arbeitskräfterrückgangs als Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu binden, wird es darauf ankommen, Arbeitsbedingungen zu bieten, die den Vorstellungen der jungen Beschäftigtengeneration entsprechen. So äußerten beispielsweise Vertreter der Generation Y in einer Studie mit der Daimler AG den Wunsch nach flexiblen Arbeitswelten mit privaten Rückzugsmöglichkeiten, Kreativ-Räumen und Lounges für mentale Pausen (Klaffke und Schwarzenbart 2013).

Angesichts der Verkürzung von Ausbildungszeiten, bei gleichzeitiger Erhöhung des Ruhestandsalters, dürften sich zukünftig die Erwerbsphase und damit auch die Dauer der Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen um mindestens 10 Jahre verlängern. Dies impliziert auch eine längere Parallelität von unterschiedlichen Vorstellungen und Ansprüchen der Mitarbeiter-Generationen im Arbeitsleben. Einer Studie von Steelcase und IPSOS zufolge sollen Baby Boomer zwar die Zusammenarbeit in Gruppenbereichen schätzen, aber tendenziell stärker als Vertreter der Generationen X und Y am eigenen Schreibtisch festhalten. Beschäftigte der Generation Y wollten hingegen überall gerne alleine am Rechner oder mit anderen zusammenarbeiten. Besonders beliebt seien dabei wechselnde Orte mit informellem Charakter, die jedoch bei älteren Beschäftigten eher auf Ablehnung stießen (Steelcase 2009).

Generationen am Arbeitsplatz (Klaffke 2014b)

Nach dem historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff in der Tradition des Soziologen Karl Mannheims (1928) wird unter einer Generation eine gesellschaftliche Kohorte verstanden, die Geburtsperiode und prägende kollektive Ereignisse (zum Beispiel den RAF-Terror oder den Fall der Berliner Mauer) in Kindheit und Jugend teilt (Höpflinger 1999).

In der gegenwärtigen Arbeitswelt befinden sich neben der Nachkriegsgeneration (geboren ca. 1945 bis 1955), die geburtenstarken Jahrgänge der Baby Boomer-Generation (geboren ca. 1956 bis 1965), die Generation X (geboren ca. 1966 bis 1980) sowie die Generation Y (geboren ca. 1981 bis 1995) und die Generation Z (geboren nach 1996).

Die Nachkriegs-Generation ist politisch-gesellschaftlich aufgewachsen in der Zeit des Kalten Krieges und der Wirtschaftswunderjahre. Vollbeschäftigung und ein expandierender Wohlfahrtsstaat vermittelten soziale Sicherheit. Die Nachkriegs-Generation forderte die Emanzipation des Privatlebens sowie eine Veränderung der starren gesellschaftlichen Strukturen. In den Betrieben erlebten sie ab den 1970er Jahren die Abkehr von tayloristischen Organisationsstrukturen sowie die Humanisierung des Arbeitslebens, unter anderem in Form von Mitarbeiterorientierung bei der Personalführung und wachsenden Partizipationsrechten der Arbeitnehmer. Beim Eintritt der Nachkriegs-Generation in das Berufsleben bestimmten Akten, Telefone mit Wählscheibe und die Schreibmaschine das Geschehen im Büro.

Die Baby Boomer bilden derzeit das Rückgrat der deutschen Erwerbsbevölkerung; sie sind in Deutschland zahlenmäßig allen anderen Generationen überlegen. Baby Boomer sind vermutlich geprägt von der Urerfahrung der Masse und mussten lernen, ihren beruflichen Weg beziehungsweise ihre Karriereambitionen mit hoher sozialer Kompetenz zu verfolgen (Oertel 2007). Sie sind gut vernetzt, besetzen aktuell den Großteil der Führungspositionen in Unternehmen und Politik und bestimmen damit das gesellschaftliche Leben maßgeblich. Als die Baby Boomer in den 1980er Jahren in das Arbeitsleben eintraten, hielten Taschenrechner Einzug in das Büro. Telefone verfügten über Tasten, Telefax verkürzte Kommunikationszeiten, geschrieben wurde aber weiterhin vor allem auf der Schreibmaschine.

Der Begriff „Generation X“ geht auf den von Coupland (1991) publizierten Episodenroman „Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur“ zurück, der die Wohlstandssituation der Vorgänger-Generation kritisiert und die Werte der damaligen Jugendgeneration in Abgrenzung zu ihren Eltern beschreibt. Vertreter der Generation X haben die Einführung von Internet und E-Mail in ihrer Jugend und frühen Erwachsenen-Phase ebenso erlebt wie das Platzen der New Economy-Blase am Ende der 1990er Jahre, steigende Arbeitslosigkeit sowie die Ökonomisierung weiter Teile der Gesellschaft. In Unternehmen und Organisationen besetzen Generation X-Beschäftigte erste Führungspositionen. Beim Eintritt der Generation X in das Berufsleben in den 1990er Jahren löste der stationäre Computer die Schreibmaschine ab, Daten konnten auf Disketten gespeichert und Briefe nunmehr am eigenen Arbeitsplatz ausgedruckt werden.

Mit der Bezeichnung „Generation Y“ wird rein alphabetisch an die vorherige Generation X angeknüpft. Zugleich steht „Y“ aber auch für „WHY“ in der englischen Sprache (deutsch: Warum) und meint damit die Generation, die Fragen stellt beziehungsweise vieles hinterfragt. Vertreter der Generation Y zeichnen sich durch eine technologie-affine Lebensweise aus, indem sie über multiple Endgeräte digital kommunizieren, vielfältig vernetzt und gewohnt sind, einen praktisch permanenten Zugang zu Informationsquellen zu haben. Aufwachsend mit einer Vielzahl an Produktwahlmöglichkeiten, wurden Vertreter der Generation Y schon früh als

„Premium-Kunde“ umworben mit einem vermeintlichen Anspruch auf besondere und individualisierte Leistungen, der vermutlich nun auch auf das Arbeitsleben übertragen wird. Wichtig ist vielen Vertretern der Generation Y, ihre Zeit sinnvoll, entsprechend den eigenen Vorstellungen eigenverantwortlich einzusetzen, Karriere nicht um jeden Preis zu betreiben und Lebensfreude auch während beziehungsweise durch die Arbeit zu empfinden. Tendenziell an Bedeutung verliert damit auch das Streben, vormalige Statussymbole zu erlangen, wie etwa Dienstwagen oder Einzelbüro.

Die „Generation Z“ oder auch „Generation Internet“ ist als erste Generation vollkommen im digitalen Zeitalter aufgewachsen. Smartphones, Computer und das allgegenwärtige Internet erlauben ihnen neue Kommunikations- und auch vielfältige Selbstinszenierungsmöglichkeiten. Ältere Vertreter dieser Generation stehen bereits vor der Berufswahlentscheidung oder haben gar mit einer Berufsausbildung begonnen.

Um auf die generationen-spezifischen Verhaltenspräferenzen bei der Raumgestaltung angemessen eingehen zu können und jeder Altersgruppe die Arbeitsbedingungen zu bieten, in der sie ihren optimalen Beitrag leisten kann, erscheint das Angebot von Wahlmöglichkeiten bezüglich Ort und Zeit der Arbeitserledigung in zukunftsorientierten Büro-Konfigurationen unerlässlich. Autonomie bei der Arbeit und die damit verbundene Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen werden somit zu wichtigen kulturellen Faktoren der Arbeitgeber-Attraktivität. Nicht zuletzt fördern sie die Integration von Arbeit und individuellen Lebenskontexten, das Commitment sowie die Gesunderhaltung der Beschäftigten (Bauer et al. 2012).

Wahlmöglichkeiten implizieren, je nach Tätigkeit zu entscheiden, an welchem Ort die Aufgabe erledigt werden soll. So könnte ein typischer Arbeitstag mit einem Besuch im „Work Café“, einem Third Place im Sinne Oldenburgs, beginnen, um bei einer Tasse Kaffee E-Mails am Laptop zu bearbeiten oder Kollegen informell zu treffen (Steelcase 2012). Für die sich anschließende Teamarbeit oder wichtige Telefonate könnte dann auf Projekträume und schallisolierte Telefonkabinen zurückgegriffen werden. Und die konzentrierte Einzelarbeit wird schließlich an einem Schreibtisch im „Open Space“ absolviert. Durch den Wechsel der Räume wird nicht nur der Kontakt mit unterschiedlichen Kollegen erleichtert, auch die örtliche Veränderung gibt im Sinne des oben beschriebenen Serendipitäts-Prinzips neue Impulse und fördert somit das kreativ-produktive Geschehen.

Bedeutsamer für Arbeitnehmer wird nicht zuletzt der Wunsch nach individuellem Wohlbefinden und nach körperlicher und mentaler Gesunderhaltung am Arbeitsplatz. Reagiert wird hierauf bereits mancherorts, indem Unternehmen beim Raumdesign eine visuelle und physische Verbindung zur Natur schaffen und Büros somit nach den Grundsätzen der Biophilie gestalten. Ergänzend werden oftmals sogenannte „Feel Good Areas“ eingerichtet, wie etwa Fitness-, Yoga- oder Massageräume. Zudem integrieren erste Unternehmen die Erhaltung der Gesundheit in den Arbeitsprozess. So hängen in einigen Büros Boxsäcke, in die beim Vorbeigehen zur nächsten Besprechung hineingeschlagen werden

kann, und es finden sich Tische mit integrierten Expandern, die bei Besprechungen im Stehen ein leichtes Aktivieren der Beinmuskulatur erlauben.

Informatisierung und Flexibilisierung der Arbeit

Veränderungen in Büro- und Arbeitswelt sind in den vergangenen Jahren maßgeblich vom technologischen Wandel getrieben worden. Dauerte es noch mehr als 100 Jahre vom ersten Telefonat bis zur Gestaltung der ersten Webseite im Jahr 1991, so waren es lediglich 16 Jahre bis 2007 das erste iPhone am Markt erhältlich war. Mittlerweile haben sich Personal Computer zu intelligenten Geräten (Smart Devices) weiterentwickelt, und IT-Infrastrukturen sowie Anwendungen werden zunehmend über intelligente Netze (Cloud Computing) bereitgestellt. Nicht zuletzt führen die Verbreitung von Internet und leistungsfähigen mobilen Endgeräten zur Allgegenwärtigkeit der rechnerbasierten Informationsverarbeitung und erlauben zeit- und ortsungebundenes Arbeiten (Forschungsunion und Acatech 2013).

Informations- und Kommunikationstechnologien werden die Arbeits- und Lebenswelt zukünftig noch stärker prägen. Fraunhofer (2013) erwartet eine Entwicklung, „die uns von den eingebetteten Systemen über deren Vernetzung zu Cyber-Physical-Systems, zu intelligenten Umgebungen und schließlich, so die Vision, zum Internet der Dinge führen wird“ (Fraunhofer 2013, S. 8). Grundlage der Cyber-Physical Systems sind bereits seit Jahren laufende Entwicklungen im Bereich der Elektrotechnik, der Softwaretechnik, der Mechatronik sowie der Vernetzung von Informationssystemen. Mit dem „Internet der Dinge“ oder dem oftmals synonym verwendeten Begriff „Industrie 4.0“ werden sich jedoch nicht nur Geschäftsmodelle oder die industrielle Produktion transformieren, indem intelligente Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel miteinander eigenständig Informationen austauschen und sich wechselseitig steuern. Auch im Büro dürfte diese Entwicklung zu nachhaltigen Veränderungen führen, wenn zum Beispiel zukünftig die Büro-Informationstechnologie mit der Büro-Infrastruktur kommuniziert und die Reaktion der Gebäudeautomation (etwa Licht-, Klima- und Akustik-Steuerung) in Echtzeit erfolgt. Denkbar ist nicht zuletzt die Einführung von Biometrie-Scanning, das über eine Kamera am Rechner den Nutzer permanent erfasst. Sobald ein Nutzerwechsel erfolgt, verändert sich der Arbeitsplatz entsprechend des individuellen Nutzerprofils, indem beispielsweise Tischhöhe oder Lichtintensität selbstgesteuert angepasst werden (Rief 2014).

In Zukunft wird ferner die Flexibilisierung der Arbeit weiter an Dynamik gewinnen. Dies betrifft sowohl Arbeitszeit und -ort als auch das vertragliche Arrangement. Neben das klassische Arbeitsverhältnis treten zunehmend atypische und flexible Beschäftigungsverhältnisse, die von Leiharbeit und Freelancing über Crowdsourcing (wie etwa Mechanical Turk) bis hin zu Outsourcing-Lösungen reichen. Ferner werden traditionelle Teams, die oft in einer Konstellation über einen längeren Zeitraum und an einem Ort zusammenarbeiten, zukünftig immer mehr von agilen „Work Swarms“ abgelöst (Gartner 2010). Hierbei handelt es sich um heterogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen, auch mit Beteiligung externer, die sich schnell und aktivitätenorientiert bilden, Anforderungen autonom erledigen und sich danach wieder auflösen. Infolge der Netzwerkstrukturen brechen klassische Organisationsstrukturen tendenziell auf, und Grenzen von Unternehmen verschwimmen zunehmend.

Bürowelten müssen auf die neue Aktivitätsvielfalt sowie die technologischen Veränderungen flexibel reagieren können, indem schon heute multifunktionale Arbeitsplätze eingerichtet und die technischen Voraussetzungen zur multiplen Vernetzung von Beschäftigten geschaffen werden. So wird das Gebäude für den Büro-Neubau von Facebook als ein Raum ausgelegt, der sich schnell und flexibel in Arbeitsinseln aufteilen lässt, um den unterschiedlichen Anforderungen der sich wandelnden Projektteams sofort Rechnung tragen zu können (Postinett 2013). Dies erfordert sowohl intelligente Raumwandsysteme sowie Mobiliar auf Rollen, um Arbeitsflächen flexibel, nach den Bedürfnissen der jeweiligen Nutzergruppen mit geringen Umbaukosten konfigurieren zu können.

Ökologische Nachhaltigkeit

Die ökologische Nachhaltigkeit wird bei der Bürogebäude- und Raumgestaltung nicht nur aus Reputationsgründen, sondern auch aufgrund steigender Energie- und Rohstoffkosten bedeutsamer (Fraunhofer 2010). Um die Nachhaltigkeit eines Gebäudes zu bewerten, existieren weltweit zahlreiche Zertifizierungssysteme, wie etwa „BREEAM“ in Großbritannien, „LEED“ in den USA oder das Nachhaltigkeitszertifikat der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) in Deutschland. Während das weit verbreitete „LEED“-System auf die ökologische Nachhaltigkeit eines Gebäudes im Sinne von Umweltfreundlichkeit und Ressourceneffizienz fokussiert, verfolgt das „DGNB“-Zertifikat einen breiteren Ansatz, indem es auch Aspekte der ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit berücksichtigt.

Für das „Green Building“ bietet sich eine breite Palette an Lösungen an, die von Solaranlagen auf dem Dach, über wärmeeffiziente Fassaden- und Fenstersysteme, Tageslichtlenk- und Beschattungssysteme bis hin zu Hofbegrünung und der Nutzung intelligenter Automations- und Steuerungstechnik reichen. So greift das neue Bürohochhaus von Samsung auf wärmegedämmtes Glas zurück, um den großen Innenhof mit Tageslicht zu versorgen. Apple setzt bei der Gestaltung seines Hauptquartier-Areals in Cupertino massiv auf Grünflächen – lediglich 20% der Fläche sollen mit Asphalt und Beton bedeckt sein (Postinett 2013). Möglicherweise werden zukünftig auch textile Materialien und Füge-Technologien bei der Erstellung und der Innenausstattung von Bürogebäuden an Bedeutung gewinnen. Forscher am Massachusetts Institute of Technology haben beispielsweise Seidenraupen eingesetzt, um für den „Silk Pavillion“ im Atrium des Instituts das Kuppelgewölbe zu weben. Nicht zuletzt ist der Faden der Seiden-Raupe sehr elastisch und isoliert hervorragend gegen Wärme und Kälte.

Auch die Umnutzung von Bürogebäuden als Wohnfläche nach Ende der wirtschaftlichen Nutzungszeit oder bei Veränderungen der Standort- und Objektanforderungen dürfte im Zuge des Trends zur Re-Urbanisierung in Zukunft bedeutsamer werden. Nicht zuletzt infolge des demografischen Wandels und des Trends zur Wissensgesellschaft wird es zu einer zunehmenden Bevölkerungskonzentration in Wachstumsregionen, insbesondere in Metropolen wie Berlin, Hamburg oder München, kommen, in denen heute bereits Wohnraum in attraktiven Innenstadtlagen knapp ist (Quantum 2015). Für die Nachhaltigkeit des Immobilienbaus erscheint es daher zweckmäßig, nicht nur die ökologisch-ökonomische

Ressourceneffizienz zu berücksichtigen, sondern bereits bei der Planung multiple Nutzungsmöglichkeiten vorzusehen.

Ökologische Nachhaltigkeit erfordert schließlich die umweltgerechte Ausstattung und Möblierung von „Green Office“-Flächen. Sie umfasst den Einsatz umweltschonender Materialien bei Bodenbelägen und Oberflächen ebenso wie recycelte Möbel oder energieeffiziente Beleuchtungssysteme. Dabei ist Nachhaltigkeit des „grünen“ Inventars über den gesamten Lebenszyklus relevant – von der Herstellung über die Nutzung bis hin zur Entsorgung der Elemente am Ende des Nutzungszeitraums.

1.2.3 Leitlinien zur Gestaltung neuer Büro- und Arbeitswelten

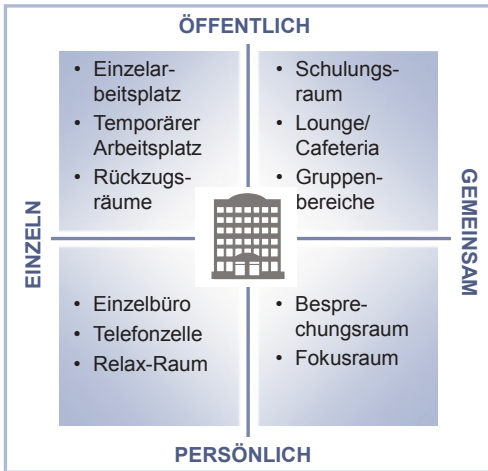
Zusammenfassend lassen sich die nachfolgenden Handlungsleitlinien für die Gestaltung neuer Büro- und Arbeitswelten im Einklang mit rechtlichen Vorgaben (vergleiche hierzu DGUV 2015) ableiten:

- Unterschiedliche Arbeitsweisen und Arbeitsstile aktivitätenorientiert unterstützten und Wahlmöglichkeiten für die Arbeitserledigung bieten, beispielsweise aufrechtes oder entspanntes Sitzen/Stehen, sinnlich stimulierende Bereiche für lebendige Betriebsamkeit, ruhige Zonen für konzentriertes Arbeiten,
- Mobiles und zeitunabhängiges Arbeiten unterstützen,
- Beschäftigte zum Wissensaustausch anregen und Teamarbeit auch außerhalb von Besprechungen (real und virtuell) ermöglichen,
- Soziale Netzwerke und Kontakte zwischen Abteilungen fördern und spontane Interaktionen stimulieren,
- Wohlfühlfaktoren der einzelnen Mitarbeitergenerationen ansprechen, wie etwa unternehmensinterne Third Places oder Rückzugsmöglichkeiten mit Privatsphäre,
- Räume mit Bezug zur Unternehmenskultur und -marke(n) gestalten, um die Identifikation mit der Organisation zu steigern und gegenüber Kunden und Partnern das Selbstverständnis zu kommunizieren,
- Unternehmenswachstum sowie Veränderungen in den Arbeitsabläufen und Ad-hoc-Nutzungsanforderungen durch anpassungsfähige Raumgestaltung und Multifunktionalität der Arbeitsplätze berücksichtigen,
- Auf (ökologische) Nachhaltigkeit und Natur-Elemente bei Inneneinrichtung und Flächengestaltung setzen.

1.3 Raumkonzepte und Gestaltungselemente

Bei der zukunftsorientierten räumlichen Gestaltung von Büroarbeit sind sowohl Arbeitsplätze in der Organisation als auch externe Arbeitsorte zu berücksichtigen, wie Abb. 1.2 illustriert (Klaffke 2014a).

INTERNE ARBEITSRÄUME



EXTERNE ARBEITSRÄUME

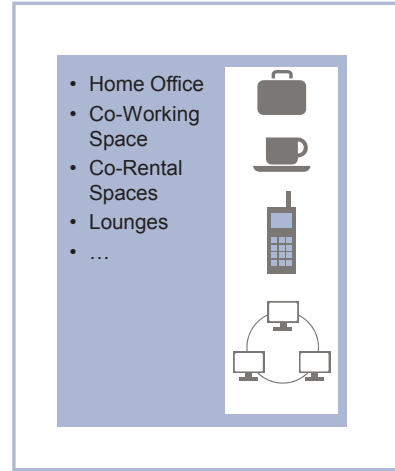


Abb. 1.2 Räume der Arbeit. (Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Steelcase 2012)

1.3.1 Interne Arbeitsräume

Der Begriff „New Office“ wurde vom britischen Architekten Duffy (1997) in seinem gleichnamigen Buch geprägt. Er gilt als Vorreiter des modernen Büros, das sich an die Bedürfnisse der Arbeitnehmer anpasst (Haynes und Nunnington 2010). Grundlegendes Gestaltungsmerkmal von aktuell diskutierten neuen Bürolandschaften ist der Gedanke einer offenen Raumfläche, die in flexibel nutzbare Zonen unterteilt ist, Raum für Interaktion schafft und Beschäftigten Optionen bei der Wahl des Arbeitsplatzes bietet. Angesichts der vielfältigen Arbeitsanforderungen erscheint es daher zweckmäßig, die Elemente der Einzelarbeit („Caves“) und der Gruppenarbeit („Commons“) weiter auszudifferenzieren, so dass sich für eine Bürolandschaft vier elementare Gestaltungsfelder ergeben (Steelcase 2012).

Einzel-Arbeit im öffentlichen Raum

Auch in modernen Büro-Konfigurationen ist eine Zone für Einzelarbeit wichtiger Bestandteil (Haynes und Nunnington 2010). Diese können zwar partiell und in Abhängigkeit von den Anforderungen der konkreten Tätigkeit aus Einzelbüros bestehen. Um Kreativität am Arbeitsplatz zu fördern, ist jedoch die Offenheit von Einzelarbeitsplätzen unerlässlich. Dies wird beispielsweise durch das Konzept der „Team Spaces“ realisiert. Sie bieten typischerweise Platz für Gruppen von sechs bis acht Mitarbeitern, die an sogenannten Workstations oder Blocktischen auf einer offenen Fläche zusammen sitzen (Van Meel et al. 2010). Um den informellen Austausch im Team zu fördern, können die Workstations durch zusätzliche Kommunikationsmöbel, wie etwa „Stand Up-Tables“ ergänzt werden. „Team Spaces“ greifen zwar die Großraumbüro-Idee auf, vermeiden jedoch weitgehend die Nachteile der

Dichte großer Einheiten, da eine räumliche Trennung zu anderen Arbeitsgruppen besteht. Hierdurch sollte gerade das von älteren Beschäftigten oftmals gefragte konzentrierte Einzelarbeiten in einem relativ privaten Raum weiterhin möglich sein.

Für überwiegend mobil arbeitende Beschäftigte bietet es sich an, offene Flächen mit „Shared Desks“ zur Verfügung zu stellen. Diese ähneln rein räumlich dem „Team Space“. Die Besonderheit ist allerdings, dass Mitarbeiter aufgrund ihres Arbeits-Nomaden-Status über keinen fest zugewiesenen Schreibtisch verfügen, sondern beim Aufenthalt im Büro jeweils einen Arbeitsplatz im „Shared Desk“-Bereich auswählen können. Für dieses non-territoriale Büroprinzip bestehen typischerweise Nutzungsregeln, wie die sogenannte „Clean Desk Policy“, wonach der Schreibtisch bei Verlassen entsprechend leer zu räumen ist. Dabei werden üblicherweise Roll-Container oder Spinde zur Verfügung gestellt, um Arbeitsmittel und Unterlagen aufzubewahren. Um Raumengpässe und damit verbundene Frustrationen bei den mobil arbeitenden Beschäftigten zu vermeiden, sind ein leistungsfähiges Arbeitsplatzbuchungssystem sowie eine angemessene Belegungsquote, das heißt ein zweckmäßiges Verhältnis von mobil arbeitenden Beschäftigten zu Arbeitsplätzen, elementar. Letzteres ergibt sich unter anderem aus der Art der Tätigkeit und den damit verbundenen Büronutzungsfrequenzen.

Einzel-Arbeit im privaten Raum

Um hoch konzentrierte, individuelle und vertrauliche Tätigkeiten zu unterstützen, bieten sich „Breakout Areas“ an, die sich beispielsweise in Form von kleinen Solozellen („Denkerzelle“) oder schallgedämmten Telefonzellen realisieren lassen (Van Meel et al. 2010). „Breakout Areas“ stehen typischerweise allen Beschäftigten offen und entsprechen sowohl dem Bedürfnis nach Rückzugsräumen als auch dem Wunsch, vor allem jüngerer Generationen, nach einem bedarfsorientiert flexibel nutzbarem Umfeld.

Um zur Ruhe zu kommen oder temporär Abstand zu Kollegen zu gewinnen, eignen sich schließlich Rückzugsnischen in öffentlichen Räumen oder auch speziell angelegte Entspannungsräume, die gezielt Privatsphäre bieten.

Gruppen-Arbeit im privaten Raum

Formelle Teamarbeit vollzieht sich heute überwiegend in kleinen Einheiten. Auch Konferenzräume mit Platz für bis zu 20 Mitarbeiter werden oft nur von zwei oder drei Beschäftigten genutzt (Kesling und Hagerty 2013). Nicht nur Microsoft hat daher „Fokusräume“ eingerichtet, in denen sich Kleingruppen von bis zu vier Beschäftigten vertraulich treffen können. Um den flexiblen und spontanen Wechsel von den Einzelarbeitsplätzen in die Gruppenarbeit zu ermöglichen, ist es wichtig, „Fokusräume“ in unmittelbarer Nähe der „Team Spaces“ vorzusehen. Zudem sollten sie mit Whiteboard und Video-Conferencing-Technik ausgestattet sein, um interaktive Treffen sowie virtuelle Zusammenarbeit optimal zu unterstützen. Nicht zuletzt können „Fokusräume“ auch flexibel als „Breakout Space“ für einzelne Mitarbeiter dienen, wenn gerade keine Gruppennutzung erfolgt.

Gruppen-Arbeit im öffentlichen Raum

Für die nicht vertrauliche Arbeit in Klein- und Großgruppen-Settings bieten sich eine Vielzahl von Räumlösungen an, die temporär nicht genutzte Schulungsräume ebenso umfassen wie Besprechungszonen und Lounges. Grundlegende Idee letzterer ist es, unternehmensinterne Third Places zu schaffen, die auch ungeplante Zusammenkünfte erlauben. Indem Vorbeigehende beispielsweise zu einer Gruppenbesprechung spontan hinzu stoßen können, werden der team- und abteilungsübergreifende Austausch sowie die Anregung neuer Ideen gefördert. Voraussetzung hierfür ist es, Räumlichkeiten offen zu gestalten und neben festen Einheiten, wie Sofas oder Stehtischen, auch flexibel arrangierbare Module, wie Sitzwürfel, vorzusehen (Doorley et al. 2011). Ferner sollten sich diese öffentlichen Flächen auch durch ihre atmosphärische Gestaltung eindeutig von den Einzelarbeitsplätzen abheben, um kreatives Arbeiten beispielsweise in Form von Brainstorming-Runden zu unterstützen (Stegmeier 2008). Neben einem Blick ins Freie sind Spiel- und Entspannungseinrichtungen, zum Beispiel ein Kickertisch, zweckmäßige Elemente, da sie Strukturen schaffen, in denen beruflicher Perfektionismus und Leistungsorientierung in den Hintergrund treten. Um produktives Arbeiten auch in den unternehmensinternen Third Places zu gewährleisten, sind über die Wohlfühlatmosphäre hinaus funktionale Voraussetzungen unerlässlich, wie etwa ein zuverlässiges WLAN, eine ausreichende Anzahl an Steckdosen für Notebooks und gute Belichtungsverhältnisse. Schließlich bietet es sich an, „Work Concierges“, analog den Concierges im Hotel, zu etablieren, die für Sauberkeit und Funktionsfähigkeit des Third Places sorgen (Steelcase 2015b).

Für das gemeinsame und informelle Arbeiten sowohl in Gruppen als auch als Einzelner kommen neben diesen eigens geschaffenen Flächen auch Lobbys und Übergangsbereiche zwischen einzelnen „Team Spaces“ sowie Kantine und Cafeteria in Frage. Letztere sind besondere organisationale Knotenpunkte, an denen Beschäftigte regelmäßig zusammenkommen und Hierarchie übergreifend interagieren. Es empfiehlt sich daher, diese oft nur temporär zur Mittagszeit genutzten Bereiche bei der flächenoptimierten Bürogestaltung mit einzubeziehen und Sozialräume zu schaffen, die Essen und Arbeiten gezielt kombinieren.

1.3.2 Externe Arbeitsräume

Ergänzend zu den Arbeitsplätzen im Büro haben sich in den vergangenen Jahren weitere Arbeitsorte herausgebildet, die das räumlich verteilte Arbeiten unterstützen und als zusätzliche Komponenten bei der Gestaltung von zukünftigen Arbeitswelten berücksichtigt werden sollten. Hierzu gehören neben dem zunehmend etablierten Arbeiten zu Hause im sogenannten „Home Office“ die bereits erwähnten Third Places sowie temporäre Büros unter anderem in Form von Co-Working Spaces oder Co-Rental Spaces.

Co-working Spaces, wie etwa das Betahaus in Berlin, vermieten auf Tages-, Wochen- oder Monatsbasis einzelne Arbeitsplätze auf einer größeren Fläche. Dabei stellen sie ihren Mitgliedern eine typische Büro-Infrastruktur mit unter anderem WLAN, Drucker,

Scanner, Beamer sowie Kaffee-Küche und Besprechungsräumen zur Verfügung. Zudem werden Interaktionsflächen, wie etwa Lounges geboten, an denen die Gäste unkompliziert in Kontakt kommen, sich über ihre Projekte und Ideen austauschen und sich gegenseitig Ratschläge geben können. Im Gegensatz zum Home Office hilft das Arbeiten in Anwesenheit anderer, ein Gemeinschaftsgefühl zu empfinden und fördert nicht zuletzt Motivation und Produktivität (Waber et al. 2015). Die Zugangsschwelle zu Co-Working Spaces ist in der Regel gering. So wird beispielsweise im Betahaus in Berlin der Grund-Arbeitsplatz nach Zahlung eines geringen Mitgliedsbeitrags vergleichsweise preiswert abgegeben. Durch den Zukauf von Extra-Leistungen lassen sich die Nutzungsmöglichkeiten modular erweitern, wie etwa um einen Briefkasten für Poststücke („snail mail“), einen Spind oder das Recht, Besprechungsräume anteilig zu nutzen.

Co-Working Spaces wurden zunächst von Start-Up-Unternehmen und Vertretern der Kreativ-Branche genutzt, bieten sich jedoch auch für die Wissensarbeit klassischer Unternehmen an. So können etwa bei umfangreichen Projekten mit Freiberuflern oder externen Mitarbeitern Flächenspitzenbedarfe flexibel abgedeckt werden. Aber auch für die eigenen Mitarbeiter kommt der bedarfsorientierte Rückgriff auf einen Schreibtisch im Co-Working Space in Frage. Beispielsweise lässt sich die Third Place-Atmosphäre und die interdisziplinäre Zusammensetzung der Besucher gezielt nutzen, um kreative Prozesse zu unterstützen.

In Berlin haben sich in den vergangenen Jahren rund ein hundert Co-Working Spaces etabliert. Damit liegt Berlin beim Umfang des Angebots an Co-Working Spaces weltweit an dritter Stelle nach New York und London. Dies spiegelt nicht zuletzt die Bedeutung Berlins als wichtiger Start-Up Standort in Europa wieder. Viele Co-Working Spaces befinden sich in der Anlaufphase, so dass die Szene eine noch eher fragmentierte Struktur aufweist. Nicht auszuschließen ist jedoch, dass es bei zunehmender Reife der Co-Working-Branche zu einem Konzentrationsprozess kommt. So ist beispielsweise schon heute der US-amerikanische Anbieter WeWork in allen wichtigen Start-Up-Metropolen der Welt vertreten und betreibt mehr als 30 Co-Working Spaces weltweit. WeWork-Kunden können damit je nach Bedarf einen Arbeitsplatz in der Niederlassung ihrer Wahl zu Vorzugskonditionen buchen und darüber hinaus Vergünstigungen bei Partner-Unternehmen, wie etwa Hotels oder Mietwagen-Anbietern, erhalten.

Auch Unternehmen machen sich zunehmend den Co-Working-Gedanken zu eigen. Um das kreative Geschehen innerhalb der Organisation zu stimulieren, ist beispielsweise auf dem Campus von Amazon in Seattle das Erdgeschoss weitgehend für Co-Working reserviert, und bei AirBnB, dem Buchungsportal für private Unterkünfte, können Non-Profit-Organisationen einen Besprechungsraum in der Zentrale in San Francisco kostenlos erhalten (Waber et al. 2015). SAP hat schließlich mit dem HanaHaus (www.hanahaus.com) in Palo Altos traditionsreichem New Varsity Theater ein öffentliches Café geschaffen. Es bietet Speisen und Getränke sowie eine Vielzahl an Arbeitsplätzen und soll sich zu einem lebendigen Ort der Begegnung entwickeln, zu neuen Ideen anregen, unternehmerische Initiativen fördern und das städtische Leben insgesamt bereichern.